

LA GUÍA DESCALZA DE FORUS



**Cultivando prácticas de
colaboración para el
cambio social**

Por el colectivo de redactores de la Guía Descalza de Forus

LA GUÍA DESCALZA DE FORUS

Convergencia Futura

Cultivando prácticas de colaboración para el cambio social

Por el colectivo de redactores de la Guía Descalza de Forus

2021



Esta publicación ha sido editada
con el apoyo de

**la Unión Europea, la Agencia Francesa de Desarrollo y la
Fondation de France**



El contenido de la presente publicación es responsabilidad exclusiva de Forus y en ningún caso se asumirá que refleja las opiniones de la Unión Europea, de la Agencia Francesa de Desarrollo o de la Fondation de France.

Forus

Forus es una red dirigida por sus miembros, con 69 plataformas de ONG nacionales y 7 coaliciones regionales procedentes de todos los continentes, que representan a más de 22 000 ONG activas a nivel nacional e internacional que trabajan en el desarrollo, los derechos humanos y los problemas medioambientales.



El colectivo de redactores de la Guía Descalza de Forus

Redactores.as

Adela Rusu, Romanian NGDO Platform (FOND), Rumanía (anteriormente)

Adriana Aralica, Slovenian Global Action (SLOGA), Eslovenia

Akmal Ali, Pacific Islands Association of Non-Governmental Organisations (PIANGO), Pacífico

Albin Keuc, Slovenian Global Action (SLOGA), Eslovenia

Aline Zongo, Secrétariat Permanent des Organisations Non Gouvernementales du Burkina Faso (SPONG), Burkina Faso

Ana Luisa Silva, Lisbon School of Economics and Management, Universidade de Lisboa

Clarisa Giamello, Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo, España

Cristina Prego, Asociación Nacional de Organizaciones No Gubernamentales Orientadas al Desarrollo (ANONG), Uruguay

Deanie Lyn Ocampo, Caucus of Development NGO Networks (CODE-NGO), Filipinas

Diam Abou Diab, Arab Non-Governmental Organisations Network for Development (ANND), región MENA

Doug Reeler, the Barefoot Guide Connection, Sudáfrica

Glenn Farred, Southern Africa Development Community Council of Non-Governmental Organisations (SADC-CNGO), Sur de África (anteriormente)

Iara Pietricovsky, Associação Brasileira de ONGs (Abong), Brasil

Inese Vaivare, Latvian Platform for Development Cooperation (LAPAS), Letonia

Julien Comlan Agbessi, Réseau des Plate-formes nationales d'ONG d'Afrique de l'Ouest (REPAOC), África Occidental

Justina Kaluinaite, Lithuanian NGDO platform, Lituania

Jyotsna Singh, Asia Development Alliance (ADA), Asia

Liliana Rodríguez Burgos, Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG), Colombia

Magda Elena Toma, Forus (anteriormente)

Maite Serrano, Coordinadora de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo (Coordinadora), España

Oyebisi, Babatunde Oluseyi, Nigeria Network of NGOs (NNGO), Nigeria

Rita Leote, Plataforma Portuguesa das Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento (PPONGD), Portugal

Robert Ninyesiga, Uganda National NGO Forum (UNNGOF), Uganda

Sandino Soliman, Caucus of Development NGO Networks (CODE-NGO), Filipinas

Sarah Hénon, Forus

Sarah Strack, Forus

Teresa Casala, Red Encuentro de Entidades No Gubernamentales para el Desarrollo (EENG), Argentina

Timothy Odion, Nigeria Network of NGOs (NNGO), Nigeria

Zoe Abrahamson, British Overseas Non-Governmental Organisations for Development (Bond), Reino Unido

Facilitadores.as y editores.as de redacción

Nomvula Dlamini, Doug Reeler y Rubert Van Blerk, Barefoot Guide Connection and Tamarind Tree Associates, Sudáfrica

Labor artística

Ilustradora: Marcela Terán, marcela@liberationworks.co.uk

Diseño: Paula Wood, paula@paulawooddesign.co.za

ISBN: 978-0-620-92804-5

Copyright: Creative Commons: Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International

Jefe de proyecto: Joyce Soares, Forus

Apoyo administrativo: Diana Ribeiro e Ivana Jimenez, Forus

Revisora: Diana Ribeiro y Sol Castagnino, Forus

Índice

Estimado.a.s lectore.a.s..... vi



1

CAPÍTULO UNO

Conocer y afrontar la creciente crisis global

¿Qué es lo que de verdad importa?.....	1
¡Hablemos del poder!	5
Querida Matefele Peinam (poema).....	8

9

CAPÍTULO DOS

Una sociedad civil organizada; redefinir nuestro papel y relevancia



La naturaleza triple de la sociedad	9
Las muchas formas de la sociedad civil organizada	11
Mirarse en el espejo: reflexión sobre los desafíos que afrontan las organizaciones de la sociedad civil	12
Entrelazar nuevas relaciones y roles.....	15

19

CAPÍTULO TRES

Movimientos, coaliciones y plataformas de ONG juntos: redes flexibles y espacios fluidos



La historia de un aliado del movimiento social: la Asociación Brasileña de Organizaciones No Gubernamentales (Abong)	19
Cómo hacer que funcione el complejo trabajo de la formación de coaliciones	25
Cuatro espacios de colaboración	31
España: Futuro en Común, un foro adaptable para la movilización conjunta	32
Cómo ser aliados del movimiento social	37
Nuestro trabajo para la renovación	38



39

CAPÍTULO CUATRO

Prácticas clave para fomentar la colaboración

Aprendiendo a respirar juntos.....	39
Los elementos de la conspiración.....	40
Simulaciones sorprendentes: aprendiendo a crear una plataforma de ONG en Jordania	41
Fomentar las aportaciones	45
Cómo mantener una conversación	46
Liberar el ADN de la colaboración: aprendizaje activo horizontal	48
Trabajando juntos (poema)	52

53

CAPÍTULO CINCO

Cómo pueden fomentar la colaboración los donantes

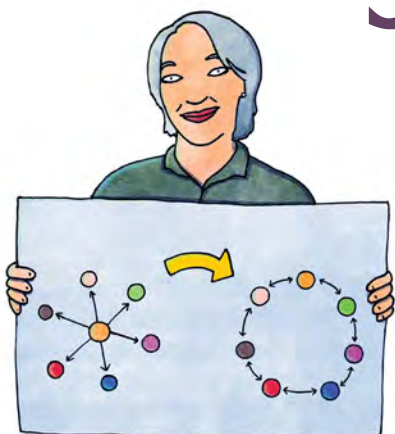


Análisis de los modelos de dotación de recursos de las empresas, el gobierno y la sociedad civil	53
Tendencias actuales en la dotación de recursos para la sociedad civil	54
Limitaciones en el trabajo y la colaboración de la sociedad civil.....	55
Prácticas y estrategias alternativas para la dotación de recursos.....	56

59

CAPÍTULO SEIS

Liderazgo para la colaboración, posibilidades de liberación



La carta que me hubiera gustado recibir de mi predecesora.....	59
El reto de liderar en un sistema patriarcal.....	60
En busca de un liderazgo facilitador	61
Los cuatro principios del emprendimiento de redes	62
Las distintas formas y poderes del liderazgo colectivo	64
Cultivar un liderazgo colectivo.....	65
Una historia de liderazgo colectivo en acción.....	66
Para nuestros líderes (poema)	67
¿En qué situación nos deja todo esto?	68
Referencias.....	69

Estimado.a.s lectore.a.s...



Os doy la bienvenida. Me llamo Anka y soy una de las presentadoras de la Guía Descalza de Forus. Todos sabemos que la colaboración es fundamental para conseguir un cambio social sistémico y realmente transformador. Pero ¿cómo podemos colaborar en estos tiempos? Esa es la pregunta que ha impulsado la creación de esta Guía Descalza. Esta publicación se originó a partir de las preguntas y los escritos de los miembros de Forus que participaron en su Programa de Desarrollo de Liderazgo entre 2017 y 2020. Posteriormente, reunimos también contribuciones de otros miembros y aliados de Forus. Ha sido un proceso global de colaboración y aprendizaje colectivo que refleja los mismos valores y planteamientos que describimos en esta Guía Descalza.

Yo me llamo Manu. Esta Guía reconoce el valor de la historia de la humanidad en este planeta y la describe como un relato complejo y denso de actores comprometidos con el cambio social. Desde nuestros antepasados hasta los activistas de hoy en día, siempre hemos combatido la codicia, el odio, el miedo y el ansia de poder. A lo largo de la historia hemos buscado una humanidad más profunda, desde el amor íntimo que profesamos por las personas que nos rodean hasta la solidaridad que demostramos con los demás, aunque estén en la otra punta del mundo. Estos esfuerzos, ya sean conscientes o inconscientes, desde los actos de bondad más pequeños hasta los grandes movimientos para la revolución social, nos han hecho avanzar en este camino incierto hacia el futuro.



Podéis llamarme Sani. La humanidad se enfrenta a una crisis existencial cada vez más compleja y profunda que hemos provocado nosotros mismos, en la que diversas tendencias globales confluyen para generar una situación catastrófica para la humanidad y el planeta. Si consiguiéramos avanzar y dejar atrás esta crisis para posibilitar una vida digna para todos en un planeta sostenible, sería nuestro logro más importante hasta la fecha. Tenemos que buscar nuevas formas de responder juntos y para ello necesitaremos una mezcla de confianza, atención y colaboración a una escala nunca antes vista en nuestra historia.



Y yo soy Morgan. Estamos convencidos de que las organizaciones de la sociedad civil deben desempeñar un papel histórico y singular a la hora de desafiar, reorientar e impulsar a los actores de todos los ámbitos de la sociedad a trabajar juntos, reducir la polarización y fomentar nuestra humanidad común. Debemos aprender a implicar a los gobiernos y empresas para que den prioridad a las personas y el planeta por delante del poder y el lucro. No obstante, también debemos cambiar nosotros como sociedad civil para salir de nuestros reductos de siempre y movilizarnos para multiplicar nuestro potencial colectivo.



Esta Guía Descalza ofrece varias perspectivas y desafíos sobre las cosas que debemos afrontar y en las que debemos centrar nuestros esfuerzos. Exploramos experiencias reales de iniciativas innovadoras, prácticas, maneras de colaborar y formas de liderazgo que nos hacen tener esperanza en que la humanidad progrese.

Al igual que las demás Guías Descalzas, este no es un libro de respuestas y recetas, sino un documento donde compartir nuestras preguntas, experiencias e ideas para que los lectores aprendáis y saquéis conclusiones para vuestros propios desafíos y prácticas. Ahí es donde están las respuestas.

Conocer y afrontar la creciente crisis global



Anka, esto es muy frustrante. Tenemos un desastre global en nuestras manos, pero no hacemos más que vagar inmersos en nuestra confusión, como ovejas perdidas. ¿Por qué le damos tantas vueltas en vez de actuar?

Mucha gente se siente angustiada y deprimida y necesita tener una idea más clara de lo que estamos afrontando y del futuro que podríamos tener. Es fundamental que les ayudemos a conocer y juntarse con las muchas personas y organizaciones que están colaborando a día de hoy en todo tipo de iniciativas sorprendentes, innovadoras y efectivas.



EMPEZAMOS CON LAS PREGUNTAS...

Siempre estamos pendientes de plazos, presupuestos y demandas de donantes, pero ¿cuándo nos detenemos y reflexionamos sobre lo que de verdad importa? ¿Acaso nuestros proyectos están cambiando realmente las dinámicas de poder y generando un impacto a largo plazo?

Muchos somos conscientes de la necesidad de cambiar nuestros métodos de acción social y para ello debemos colaborar más y afrontar las grandes dudas que plantea el futuro. Pero ¿cómo podemos liberarnos de las fuerzas que nos mantienen atrapados y entretenidos en nuestras iniciativas aisladas?

Vamos con preguntas estimulantes, empezando con esta:

¿Qué es lo que de verdad importa?

SOBREPASAR LOS LÍMITES DEL PLANETA Y EL CAMBIO CLIMÁTICO

Burkhard Gnärig (2015) identifica varias tendencias globales que se han combinado para generar la difícil realidad que afrontamos en el mundo actualmente, donde la humanidad se encuentra "al borde del precipicio". Las más significativas de estas crisis entrelazadas son el cambio climático, la pobreza y la desigualdad.

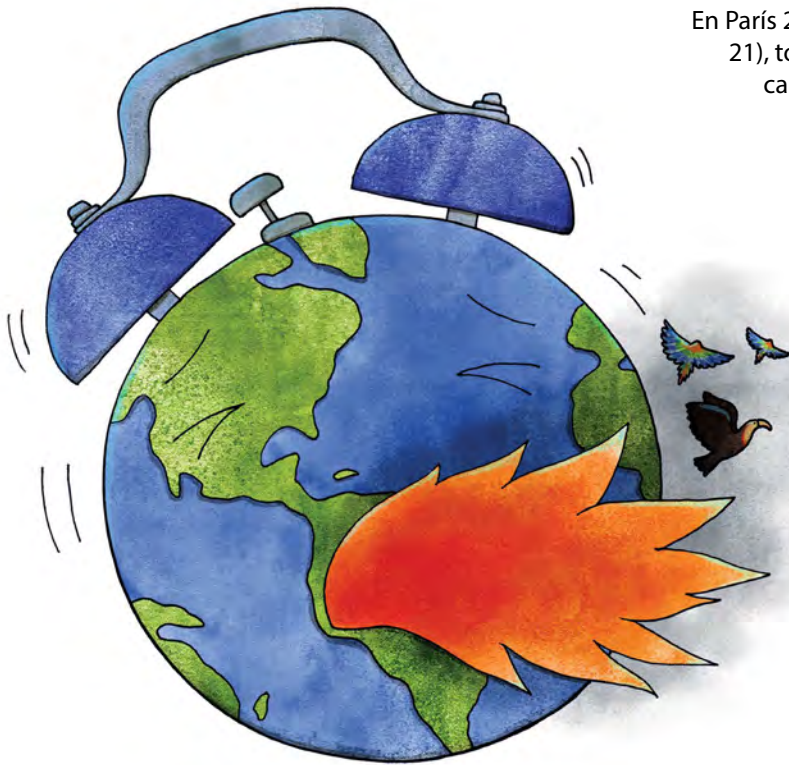
En los últimos 150 años, la explotación de los recursos del planeta para satisfacer el consumo desenfrenado y los ingresos económicos de unos pocos ha llegado a un punto insostenible que sobrepasa la capacidad del planeta para suministrar y recuperarse. En 2009, el Centro de Resiliencia de Estocolmo y la Universidad Nacional Australiana presentaron el concepto de *límites planetarios*, que se identifica como el "espacio operativo seguro para la humanidad". En caso de superar cualquiera de estos límites, tendríamos un gran riesgo de "cambio medioambiental abrupto e irreversible".

Se identificaron nueve categorías esenciales y en ese momento se señaló que habíamos sobrepasado ya los límites en las categorías de *cambio climático, pérdida de biodiversidad, la destrucción de los suelos como sumidero de carbono clave y la interferencia con los ciclos de nitrógeno y fósforo de la Tierra.*

“

Lentamente, como el sol naciente, amanece en nosotros, mientras desenmarañamos el pasado, la percepción de que el presente entraña un gran peligro y de que el futuro es desalentador con su tranquila e implacable negativa a revelarse por completo...”

Mongane Wally Serote



En París 2015, en la XXI Conferencia de las Partes (COP 21), todos los países se comprometieron a limitar el calentamiento global a 2°C por encima de los niveles preindustriales, así como limitar el aumento de temperatura a 1,5°C. Este medio grado es muy importante para el impacto sobre los ecosistemas del planeta y su población. Los hallazgos del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC) muestran que el planeta sufrirá graves consecuencias climáticas incluso con el 1,5°C de calentamiento, y que los efectos serían mucho más devastadores en un mundo con 2°C de calentamiento. Es necesario que reduzcamos a la mitad nuestras emisiones anuales para 2030 y que trabajemos en recuperar la “esponja de carbono del suelo” del planeta a fin de alcanzar el cero neto para 2050 y así poder limitar el calentamiento a 1,5°C.

Por tanto, solo nos queda un plazo reducido de unos años para poner en marcha medidas decisivas que puedan limitar el calentamiento global y adaptarnos y mitigar los efectos del cambio climático.

Aunque los gobiernos van dando tumbos de una COP de las Naciones Unidas a otra tratando de llegar a un acuerdo que asegure políticas y compromisos ambiciosos, cada año cientos de miles de personas fallecen y cientos de millones sufren las consecuencias de desastres “naturales”: pérdida de sustento, inseguridad alimentaria, desplazamiento de poblaciones, efectos sobre la salud y más. Este sufrimiento se ve acentuado por las enormes pérdidas económicas que afectan a los ciudadanos más vulnerables y marginados del planeta.

Gnärig sostiene que el ejemplo del cambio climático pone de manifiesto la necesidad de cambiar nuestra estrategia respecto al desarrollo global. Estamos interfiriendo en un conjunto muy complejo y estrechamente interrelacionado de condiciones vitales para la existencia futura de la humanidad y la biodiversidad.

La alarma está sonando. ¿Quién va a hacer algo al respecto?

“

Estamos interfiriendo con un conjunto muy complejo y estrechamente interrelacionado de condiciones vitales para la existencia futura de la humanidad y la biodiversidad. La alarma está sonando. ¿Quién va a hacer algo al respecto?

UNA POBREZA ABSOLUTA

La extrema pobreza en la que vive cerca del 10 por ciento de la población mundial puede y debe ser erradicada, pues la humanidad posee los medios y la capacidad necesarios para ello.

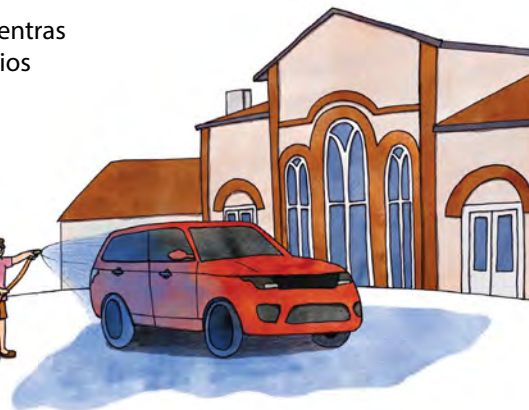
El círculo vicioso de la pobreza hace que las barreras y los obstáculos se vayan heredando de una generación a otra y, en este contexto, los grupos más marginados, como las mujeres y los niños, son los que más sufren. Estos siguen pagando el alto coste de la pobreza multidimensional con privaciones en términos de sanidad, educación y nivel de vida, como el acceso a energía limpia, saneamiento y agua potable. Las deficiencias en la nutrición y la sanidad se traducen en un crecimiento atrofiado y en un bajo rendimiento escolar en los niños.

Irene Khan, antigua secretaria general de *Amnistía Internacional*, define la pobreza como “un problema de derechos humanos, y la mejor forma de atajarlo es respetando los derechos humanos”. No cabe duda de que se necesita una gran cantidad de recursos financieros para acabar con la pobreza, pero el punto de partida para erradicarla tiene una base política. La clave primordial no está en ofrecer caridad a los necesitados, sino en ayudar a las personas a confrontar los desequilibrios de poder y a reclamar y disfrutar de sus derechos.

DESIGUALDAD DESCONTROLADA

Aparte del estigma y el sufrimiento que provoca, la desigualdad amenaza el desarrollo económico, ralentiza el crecimiento y fomenta la inestabilidad del mercado y las crisis, por lo que es un problema que nos atañe a todos. En un reciente estudio, Oxfam (2020) asevera que la desigualdad extrema está fuera de control.

Cientos de millones de personas viven en situación de extrema pobreza, mientras la riqueza se concentra cada vez más en unos pocos. Hay más multimillonarios que nunca, y sus fortunas crecen a un ritmo acelerado. Entretanto, las poblaciones más pobres del mundo cada vez lo son más. Muchos gobiernos, a sueldo de los más ricos, promueven esta situación cobrando impuestos ínfimos a las grandes corporaciones y millonarios, y destinando a los servicios públicos unos recursos muy inferiores a los necesarios.



DIGITALIZACIÓN

La digitalización, conocida como la 4ª revolución industrial, con tecnologías como la inteligencia artificial (IA) y la robótica, conduce a un profundo trastorno social, pues sustituye a oficios complejos, acaba con los salarios y afecta a la seguridad y la privacidad individual. Aunque el impacto que genera es desigual, es evidente que la digitalización, financiada y puesta al servicio de los más ricos, puede ser un motor del desarrollo, pero también entraña enormes riesgos a la hora de reducir las desigualdades en diversos frentes.

La pandemia de la COVID-19 ha reducido inevitablemente el espacio cívico y ha obligado a la sociedad civil a depender de las nuevas tecnologías para organizarse o trabajar. Los requisitos digitales para continuar funcionando favorecen a quienes ya operan en línea, en detrimento de las organizaciones de base y comunitarias.

Este cambio de las formas tradicionales de organización a las plataformas digitales ha planteado muchas oportunidades y ofrece muchas ventajas para futuras formas de movilización, pero no ha conseguido incluir a las comunidades remotas y dispersas sin una enorme inversión en tecnologías y medios para acceder a ellas, incluida la disponibilidad de los datos. Se suma aquí otro nivel de pobreza.

“

Los requisitos digitales para continuar funcionando favorecen a quienes ya operan en línea, en detrimento de las organizaciones de base y comunitarias.



“

Pero no estamos completamente a merced de estos cambios. Por mucho que nos influyan estos avances, siempre hay oportunidades que debemos identificar, reforzar y utilizar en beneficio de toda la sociedad.

Se trata de una barrera para la organización a nivel local, pero también para colaborar con partes interesadas del mismo país o a nivel global con el objeto de promover la solidaridad y participar en iniciativas de mayor alcance para el cambio social o sistémico por medio de movimientos, coaliciones, campañas y plataformas.

Debido a los riesgos que suponen para la seguridad y la privacidad, las redes sociales son un arma de doble filo, pues hemos visto a activistas siendo perseguidos, amenazados o incluso encarcelados por manifestarse en redes sociales. Ciertos gobiernos censuran y prohíben el acceso a internet para impedir la comunicación y el acceso a la información por parte de sus ciudadanos.

Pero no estamos completamente a merced de estos cambios. Por mucho que nos influyan estos avances, siempre hay oportunidades que debemos identificar, reforzar y utilizar en beneficio de toda la sociedad, y el modo de conseguirlo es un importante debate al que debe hacer frente la sociedad civil.

LA PANDEMIA DE LA COVID-19

World Vision ha estimado que la pandemia de Covid-19 ha conducido a 150 millones de personas más a la pobreza extrema (World Vision 2021).

Los sectores más vulnerables de la sociedad se aprecian claramente bajo el foco de la pandemia. Las mujeres, que constituyen el 70% de todos los profesionales sanitarios a nivel global, están en primera línea combatiendo la pandemia; por otro lado, otras muchas mujeres han sido víctimas de un recrudecimiento en los casos de violencia de género durante los distintos confinamientos de la pandemia. Muchos de los pobres han perdido sus ya precarios puestos de trabajo, mientras que muchos de los que han conservado su empleo trabajan en primera línea, con un alto riesgo de infección.

No obstante, se trata de una situación extraordinaria que ha hecho que casi todos los países afronten las mismas realidades: personas en riesgo de infección, sistemas sanitarios colapsados, o muchas personas que no pueden valerse por sí mismas a causa de las restricciones de confinamiento y sus consecuencias económicas. Del mismo modo, los distintos contextos políticos y las diferencias en cuanto a riqueza y recursos han influido en la capacidad de los países para proteger a sus ciudadanos de las graves consecuencias económicas de la pandemia. Hemos sido testigos de la aparición del “nacionalismo de vacunas”: países ricos que compran grandes cantidades de vacunas y las acaparan en detrimento de las naciones más pobres, fomentando así una mayor desigualdad y desoyendo las peticiones de la sociedad civil de una sanidad libre e igualitaria.



LA COVID-19 IMPULSA NUEVAS COLABORACIONES

En muchos países, las organizaciones de la sociedad civil han dado un paso adelante sin precedentes manifestándose contra los efectos de la covid-19 y planteando una vez más la cuestión del poder social. Aunque los gobiernos de todo el mundo se han esforzado en responder (sin incluir a los muchos funcionarios que cogieron la baja), se han generado interesantes colaboraciones espontáneas entre gente de a pie, organizaciones de vecinos, movimientos sociales, ONG, sector privado e instituciones académicas a fin de aunar una amplia gama de recursos y capacidades para combatir la crisis emergente. Muchas organizaciones locales se adelantaron a los problemas y sus efectos en numerosas áreas, preparándose y movilizándose para afrontarlos mediante la puesta en común de recursos para responder a las necesidades inmediatas y desesperadas de las comunidades. También elaboraron medidas detalladas de incidencia política y pusieron en marcha mecanismos y estrategias de supervisión para dar respuesta a las violaciones de los derechos. Gracias a estas medidas y a su continua supervisión y denuncia de la corrupción, la sociedad civil ha ejercido una enorme influencia en el ejercicio del poder gubernamental en la crisis de la covid-19.

Si la pandemia de la covid-19 ha traído algo positivo, es que seguramente nos obligará a plantearnos hasta qué punto nos conocemos a nosotros mismos y al mundo en el que vivimos, e identificar el tipo de cambio social que podemos y debemos promover. ¿Cómo puede aprovechar la sociedad civil esta inercia para cambiar realmente esta situación, ahora que es más evidente que nunca?

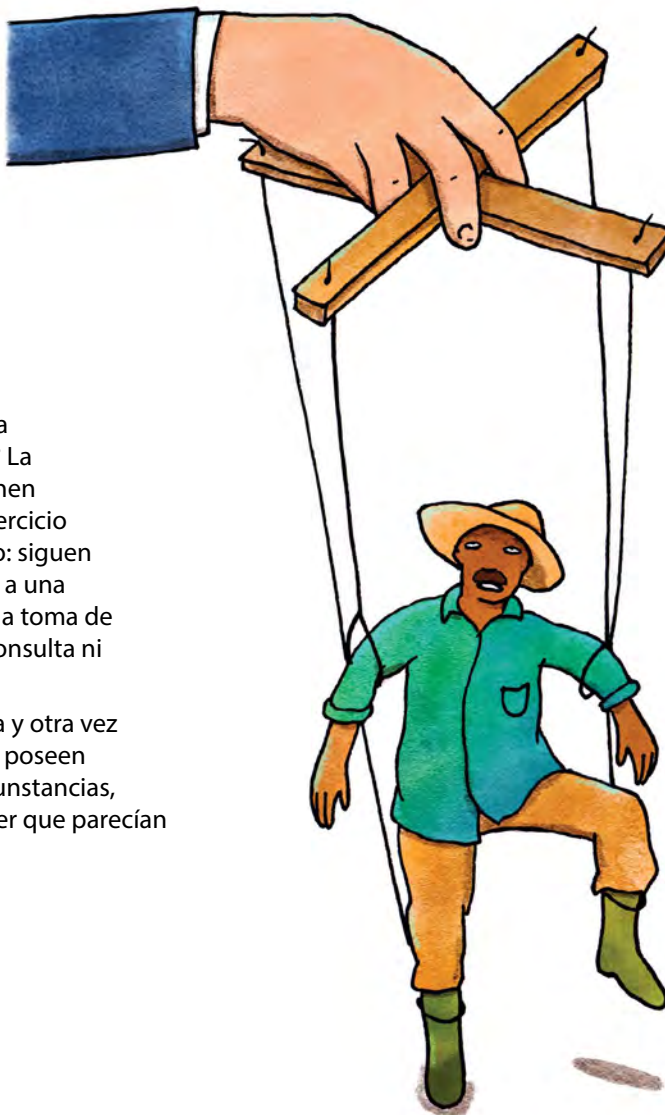
“

Sin embargo, la historia ha demostrado una y otra vez que las personas y las comunidades unidas poseen un gran poder y que, en determinadas circunstancias, pueden llegar a cambiar dinámicas de poder que parecían inamovibles.

¡Hablemos del poder!

Una de las claves en esta búsqueda del cambio es la cuestión del poder: ¿quién ostenta el derecho y el poder para diseñar, legitimar y gestionar las instituciones que rigen y organizan nuestras vidas? ¿Quién ostenta el poder para determinar qué intereses se incluyen en el proceso? ¿Quién ostenta el poder para determinar qué resultados son prioritarios? La respuesta es, obviamente, aquellos que tienen “poder”. En nuestro mundo, el poder y el ejercicio del mismo prácticamente no han cambiado: siguen mandando los pocos de arriba, excluyendo a una gran mayoría, mediante instituciones para la toma de decisiones sin derecho prácticamente de consulta ni participación de los más afectados.

Sin embargo, la historia ha demostrado una y otra vez que las personas y las comunidades unidas poseen un gran poder y que, en determinadas circunstancias, pueden llegar a cambiar dinámicas de poder que parecían inamovibles.



PERO ¿QUÉ ES EL PODER?

El poder es la influencia adquirida para el control de los recursos materiales, humanos, intelectuales y financieros. El poder es paradójico y relacional: los denominados “sin poder” suelen tener un poder por descubrir y los poderosos suelen tener un poder frágil que depende de que las personas “sin poder” no sean conscientes de su propio poder.

Divide y vencerás. El poder se perpetúa mediante la división por género, edad, casta, clase, etnia, raza, norte-sur y a través de instituciones como la familia, religión, educación, medios, legislación, etc., el poder puede convertirse en algo omnipresente cuando se envuelve en una ideología dominante y exclusiva. La ideología se transforma así en un sistema de creencias integral que la gente adopta para aceptar la estructura de poder vigente, aunque vaya contra sus propios intereses. “La pobreza y la desigualdad son algo normal y aceptable”. Las ideologías se inculcan a través de la familia, el sistema educativo, la religión, los medios, la economía y el estado. La ideología permite mantener una estructura de poder desigual sin emplear la fuerza, pero la amenaza del uso de la fuerza policial y militar siempre está presente por si alguien se atreve a desafiar al sistema dominante.

“

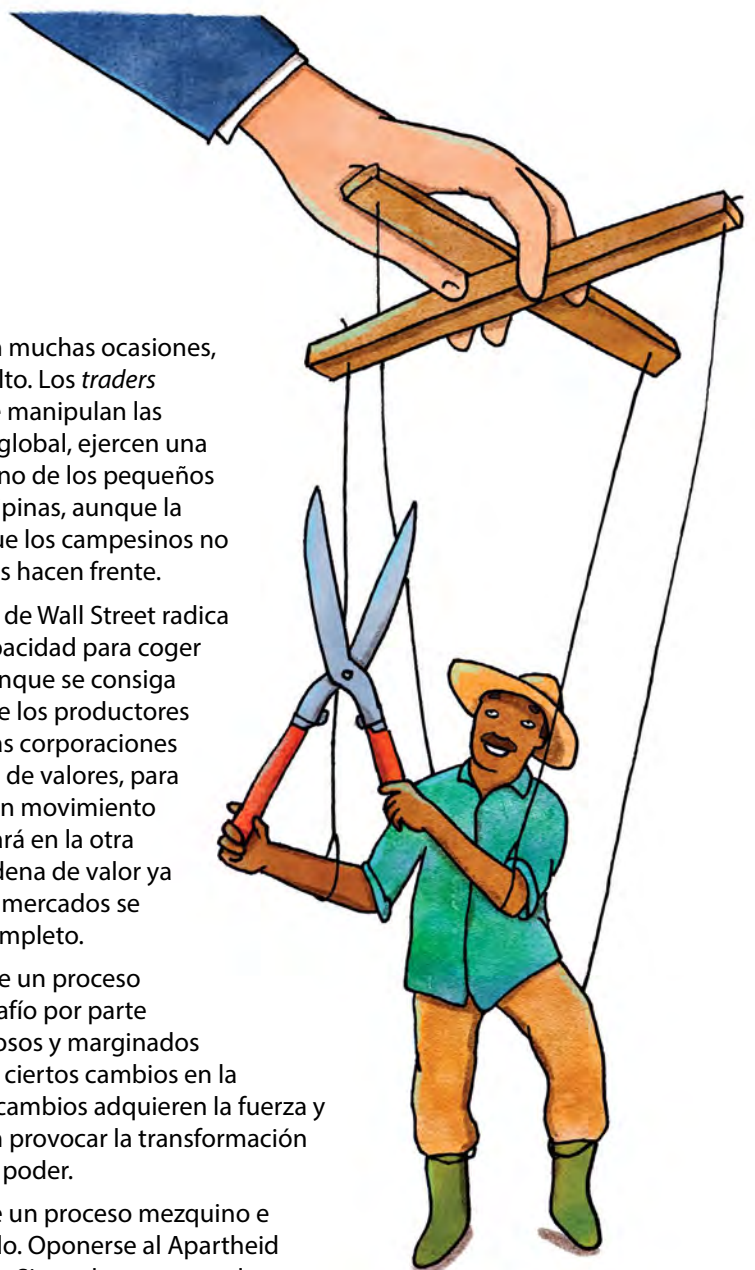
Los denominados “sin poder” suelen tener un poder por descubrir, y los poderosos suelen tener un poder frágil que depende de que las personas “sin poder” no sean conscientes de su propio poder.

La invisibilidad del poder. En muchas ocasiones, el poder es algo oscuro y oculto. Los *traders* de futuros de Wall Street, que manipulan las acciones y los precios a nivel global, ejercen una enorme influencia en el destino de los pequeños campesinos de Tanzania o Filipinas, aunque la relación entre ellos es algo que los campesinos no pueden ver y, por tanto, no les hacen frente.

Parte del poder de los *traders* de Wall Street radica en su invisibilidad y en su capacidad para coger el dinero y salir corriendo. Aunque se consiga establecer una conexión entre los productores de granos de café de Kenia, las corporaciones multinacionales y el mercado de valores, para cuando se haya organizado un movimiento de respuesta el dinero ya estará en la otra punta del planeta, toda la cadena de valor ya se habrá reestructurado y los mercados se habrán visto alterados por completo.

La fragilidad del poder. Existe un proceso continuo de resistencia y desafío por parte de los sectores menos poderosos y marginados de la sociedad, lo que genera ciertos cambios en la estructura de poder. Si estos cambios adquieren la fuerza y extensión necesarias, pueden provocar la transformación integral de una estructura de poder.

En Sudáfrica, el Apartheid fue un proceso mezquino e inhumano para todo el mundo. Oponerse al Apartheid era algo necesario y peligroso. Sin embargo, su poder desapareció cuando la gente empezó a creer en sí misma y en un futuro mejor, y se movilizó a pesar del miedo.



Los cimientos del poder se resquebrajaron y se vinieron abajo gracias al imparable cambio que se produjo en la mentalidad y en la vida de los oprimidos. Este cambio se basaba, en esencia, en rechazar *lo que hay* (opresión racial) y unirse para lograr lo que *debe haber* (igualdad, democracia y libertad).

ESCUCHAR. REFLEXIONAR DE FORMA CRÍTICA. ACTUAR JUNTOS.

El poder es consciente de sí mismo. La falta de poder no lo es. El cambio se genera a base de impactos y presiones, cuando los centros de poder no consiguen aguantar y la injusticia acumulada se abre paso en forma de ira y rebelión.

El proceso que va del estallido de ira a la rebelión y de la resistencia al cambio social puede ser arduo y prolongado. Para superar el cansancio y la inercia, sacar provecho de las reformas y forjar colaboraciones y alianzas más inclusivas y provechosas, se necesita una visión y una destreza generadas mediante el conocimiento de la realidad, el pensamiento crítico y la capacidad para combinar distintos tipos y formas de organización. Estructurar nuestra visión, definir nuestros valores y vivir según nuestros principios deben sustentar todas nuestras acciones y medidas de incidencia política.

Debemos empezar reconociendo la enorme brecha que se sufre en cuanto a igualdad, dignidad, justicia y humanidad en el mundo que habitamos, y que no reconocemos en tiempos de "normalidad".

Vamos a "unir los puntos" de los problemas de base en las relaciones sociales, los paradigmas económicos, las instituciones de gobierno y los sistemas políticos que propician la miseria humana, la exclusión y la opresión. Vamos a empezar conociendo lo que hay, viendo la situación tal y como es.

Vamos a desvincular nuestros planteamientos de los "resultados" predeterminados que tanto nosotros como nuestros donantes y socios nos imponemos. En lugar de ello, vamos a escuchar a las comunidades para trabajar en sus necesidades, liderazgo, dotación de recursos y energías.

El precario presente y el desalentador futuro *pueden ser confrontados* si nos decidimos a dar nombre a los monstruos y conocer la verdad. La humanidad no puede seguir por este camino si no queremos seguir encontrándonos horrores nuevos y más peligrosos para las personas y el planeta. Las fuerzas que manipulan y distorsionan la realidad solo tienen poder si no son confrontadas y desmanteladas por la acción colectiva de un pueblo que despierta.



Debemos escuchar. Reflexionar de forma crítica. Actuar juntos.



Aunque son problemas que urge resolver, debemos detenernos y reflexionar sobre la realidad a la que nos enfrentamos. Puede que no tengamos mucho tiempo para actuar, pero es necesario que conozcamos la realidad antes de perderlo en acciones impulsivas.

Querida Matefele Peinam

Un poema de Kathy Jetnil-Kijiner

querida matefele peinam,
eres un rayo de luz de siete meses y sonrisas
desdentadas
calva como un huevo y como buda
muslos de trueno y alaridos de relámpago
enamorada de los plátanos, los abrazos y
nuestros paseos matutinos por la laguna
querida matafele peinam,
quiero hablarte de esa laguna
esa brillante y aletargada laguna que se recuesta en la
puesta de sol
hay quien dice que algún día
esa laguna te devorará
que acabará mordiendo la orilla
masticando las raíces de tus árboles frutales
engullendo tus rompeolas
y aplastando los huesos hechos añicos de tu isla
dicen que tú y tu hija
y tu nieta también
vagaréis sin raíces
con un simple pasaporte por nación
querida matafele peinam,
no llores
mama te promete
que nadie
vendrá a devorarte
ninguna codiciosa corporación vendrá surcando
los mares políticos
ni empresas abusadoras arrastradas por la corriente
desprovistas de moral
ni burocracias ciegas empujarán
a esta madre al océano por la borda
nadie va a ahogarse, amor
nadie va a moverse
nadie va a perder
su tierra
nadie va a convertirse
en refugiado del cambio climático
o mejor dicho
nadie más
a los isleños carteret de papúa nueva guinea
y los isleños taro de fyi
aprovecho esta ocasión
para pedirte perdón
hasta aquí hemos llegado
porque vamos a pelear
mama, papá
bubu jimma tu país y tu presidente también
todos vamos a luchar

y aunque esos que están ocultos
tras placas de platino
suelen hacer como
que no existimos
que las islas marshall
tuvalu
kiribati
maldivas
y el tifón haiyán en las filipinas
y las inundaciones de paquistán, argelia y colombia
y ninguno de los huracanes, terremotos y maremotos
existieron
aun así
están quienes nos ven
extendiendo las manos
con el puño en alto
desplegando pancartas
haciendo resonar megáfonos
y somos
canoas que cortan el paso a barcos de carbón
somos
el resplandor de los pueblos solares
somos
el rico y limpio suelo del pasado del campesino
somos
peticiones que brotan de manos adolescentes
somos
familias que montan en bicicleta, reciclan, reutilizan,
ingenieros que sueñan, diseñan, edifican,
artistas que pintan, bailan, escriben
difundimos el mensaje
y hay miles de nosotros en las calles
manifestándonos con carteles
codo con codo
proclamando el cambio YA
se manifiestan por ti, amor
se manifiestan por nosotros
porque merecemos algo más que
sobrevivir
merecemos
prosperar
querida matafele peinam,
se te caen los párpados
con el sopor del sueño
cierra los ojos, amor
y duerme tranquila
pues no te defraudaremos
ya lo verás

Una sociedad civil organizada: redefinir nuestro papel y relevancia



Morgan, sabemos que muchos gobiernos y empresas están siendo incapaces de afrontar la crisis y están contribuyendo a agravarla. ¿Qué supone esto para la sociedad civil?

Qué buena pregunta, Manu. En este capítulo vamos a centrarnos en la sociedad civil y hablaremos de cómo deberíamos empezar a responder con nuestros valores y capacidades para catalizar, facilitar o promover el cambio social. No debemos dejar de lado a los gobiernos y las empresas, porque sin ellos nada va a cambiar. Es necesario que les enseñemos a participar de un modo distinto.



Empezamos con una amplia visión de la propia sociedad humana, de su estructura y de los roles fundamentales de sus actores en las vertientes de sociedad económica, política y civil.

La naturaleza triple de la sociedad

La sociedad humana puede interpretarse como una relación dinámica entre las tres vertientes solapadas de las **sociedades políticas, económicas y civiles**, cada una de ellas con un rol ideal y fundamental en la sociedad.



LAS TRES VERTIENTES DE LA SOCIEDAD: SUS CUALIDADES Y FUNCIONES IDEALES



Sociedad política: Garantizar la *Equidad*. Una gobernanza para la equidad, la justicia, los derechos y la seguridad mediante la ley, la regulación y los derechos humanos. Instituciones estatales.



Sociedad económica: Cultivar la *Reciprocidad*. Bienestar económico mediante una producción, distribución y consumo sostenibles para el medio ambiente de productos y servicios. Empresas y el mercado.



Sociedad civil: Promover la *Libertad*. Una participación libre y dinámica de los ciudadanos en la vida cívica y cultural, expresando el sentir más profundo de la comunidad. Organizaciones estructuradas y no estructuradas a nivel local, nacional e internacional.

Estas tres vertientes se solapan en cuestiones en las que, por ejemplo, la sociedad civil pueda ofrecer servicios de desarrollo económico o promover un cambio político, o en las que las empresas ejerzan un poder político gracias a su poder económico, etc., pero cada vertiente tiene sus funciones y poderes específicos, ya sea para crear o destruir.

Nicanor Perlas, activista filipino, defiende la importancia de la tensión creativa entre estas tres vertientes para el desarrollo saludable de la sociedad. Nicanor ve a la sociedad civil como la “vertiente cultural” de la sociedad, que se ocupa del “desarrollo de capacidades humanas plenas y de la generación de conocimiento, significado, arte, ética y el sentido de lo sagrado. La cultura es lo que nos da identidad y sentido, lo que representa el sentir más profundo de la comunidad. Es la esfera que desarrolla el potencial humano pleno de las personas y organizaciones y que les permite participar con garantías en la economía, la vida política, la cultura y la sociedad en su conjunto”. (Perlas, 2000) En este sentido, la sociedad civil cumple una función única y profundamente humanizadora en el desarrollo de la sociedad.

“

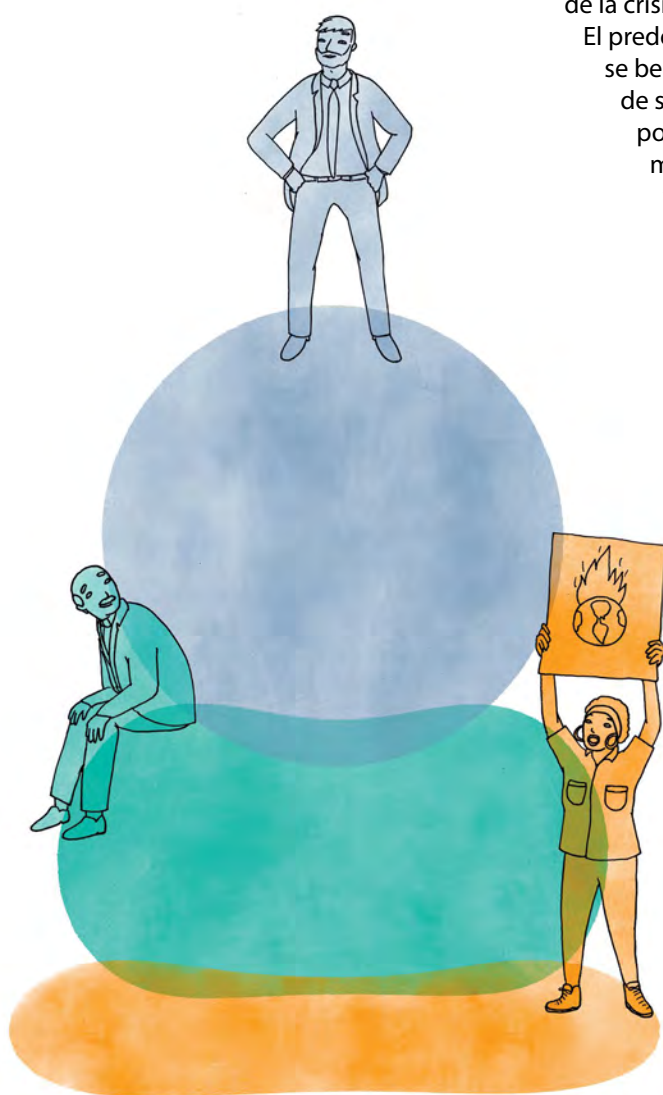
Las personas no son espectadores pasivos. Es posible que se reduzca el espacio para la sociedad civil, pero esto no debe confundirse con la reducción de iniciativas y fuerzas cívicas destinadas a lograr un cambio.

Las fuerzas creativas y destructivas de la sociedad se ponen en marcha cuando se unen las tres vertientes para desafiarse y moldearse entre sí. Por ejemplo, si el estado no promueve ni defiende la institucionalización de la igualdad de derechos, siendo el principal responsable de los mismos, la sociedad civil puede y debe dar un paso al frente para instarle a cumplir con su obligación. La historia de la humanidad ofrece testimonios de esta relación dinámica entre estos sectores.

En la historia escrita, estas vertientes siempre han tenido un cierto desequilibrio. Las primeras sociedades esclavistas y feudales estaban dominadas por la sociedad política, y posteriormente las sociedades esclavistas y coloniales basadas en el capitalismo estuvieron dominadas por la sociedad económica y sus exigencias. Esta dinámica continúa hoy en día con el predominio de la sociedad económica, que genera un desequilibrio cada vez más pronunciado entre estas vertientes, principal causante de la crisis y el desajuste que vivimos en la actualidad.

El predominio de las grandes corporaciones, que se benefician de un capitalismo exacerbado y de su connivencia con una sociedad política postrada, lleva a una mayor exclusión de los más marginados, a la degradación medioambiental y al cambio climático, y todo ello contribuye a la crisis existencial a la que nos enfrentamos a día de hoy.

Sin embargo, en respuesta a este desequilibrio hemos visto, paradójicamente, un aumento sin precedentes en la movilización y el poder de la sociedad civil. Las personas no son meros espectadores pasivos. Es posible que se reduzca el espacio para la sociedad civil, pero esto no debe confundirse con la reducción de iniciativas y fuerzas cívicas destinadas a lograr un cambio. Las amenazas que sufre en la actualidad la sociedad civil se deben precisamente a que ha empezado a crecer, a abrirse hueco y a convertirse en un azote para los poderes económicos y políticos.



Las muchas formas de la sociedad civil organizada

La sociedad civil presenta una amplia variedad de organizaciones, desde pequeñas hasta enormes, y de muy poco estructuradas hasta muy estructuradas. En esta Guía vamos a hablar de las formas de organización siguientes de la sociedad civil:

Organizaciones comunitarias de base. Se trata de organizaciones voluntarias, normalmente poco estructuradas y de barrio, que surgen en respuesta a problemas locales y que responden ante sus miembros. En ocasiones, varias organizaciones comunitarias de base se ponen de acuerdo para abordar campañas comunes o incluso formar movimientos sociales más extensos. Algunas pueden atraer financiación y empezar a formalizarse e incluso a transformarse en ONG, pero con el riesgo de perder de vista su propósito original. Tienen como gran punto a favor que están muy arraigadas en una comunidad auténtica.

Movimientos sociales. Ciudadanos implicados que se organizan para abordar problemas concretos y forman movimientos sociales e idean iniciativas, como campañas, para aprovechar su poder colectivo y promover un cambio social sistémico más profundo. Puede haber coaliciones de organizaciones comunitarias de base o movimientos locales de menor entidad. Responden también ante sus miembros, y pueden operar a nivel local, nacional e incluso internacional. Pueden formar alianzas estratégicas con otros actores para incrementar su poder y algunas incluso participan en programas integrados para el cambio con gobiernos y empresas en igualdad de condiciones. También tienen como gran punto a favor que están arraigadas en una comunidad con un gran número de seguidores.

Organizaciones no gubernamentales (ONG) u Organizaciones sin ánimo de lucro (OSAL). Se trata de organizaciones más profesionales y estructuradas, con una mayor financiación, que suelen responder ante un consejo de administración y están obligadas a registrarse tanto por el estado como por los donantes. Al igual que los movimientos sociales, pueden ser organizaciones locales, nacionales o internacionales. Su gran baza es que operan de manera consistente y profesional, y pueden ofrecer un respaldo fiable a programas para el cambio, incluidos los movimientos sociales.

Coaliciones, alianzas y campañas. Suelen ser organizaciones temporales que reúnen a una serie de actores, como movimientos sociales y ONG, en torno a un objetivo común, ya sea un evento o problema particular para el que se necesite una política progresiva o bien para luchar o defender un derecho concreto.

Plataformas de ONG. Son asociaciones de ONG que se unen para generar una fuerza común que les permita defender intereses compartidos o para promover agendas comunes de organizaciones asociadas. Suelen ser organizaciones nacionales y pueden ser, al igual que Forus, una plataforma internacional de plataformas. Empleamos también el término **redes** para referirnos a plataformas o grupos de OSC que se forman para perseguir objetivos colectivos ya sea a corto o largo plazo.



Mirarse en el espejo: Reflexión sobre los desafíos que afrontan las organizaciones de la sociedad civil

Los desafíos actuales de las OSC tienen que ver con el proceso de maduración y evolución de la sociedad civil organizada, en su adaptación a los reajustes internos y a fuerzas externas cada vez más complejas.

LOS TORTUOSOS CAMINOS PARA LA COLABORACIÓN CON LA SOCIEDAD CIVIL

Los límites de la asistencia y la ayuda humanitaria: Muchas OSC empiezan como organizaciones comunitarias de base o pequeñas ONG para dar respuesta a una necesidad local, normalmente como un servicio humanitario o de asistencia para personas que necesitan ayuda. Otras pueden empezar como una expresión espontánea de indignación tras una violación de los derechos humanos.

En ocasiones, los gobiernos aplauden, aprueban e incluso apoyan iniciativas innovadoras de la comunidad local y abren nuevas áreas de servicio que los propios gobiernos acaban gestionando de un modo más sistemático y extenso. En ocasiones, los gobiernos con menos recursos no tienen la capacidad ni los recursos necesarios y se apoyan en OSC y donantes para cubrir necesidades. En ciertos países, los gobiernos ven estas iniciativas como un medio para delegar sus propias responsabilidades, sobre todo aquellos que buscan dismantelar el estado de bienestar y privatizar los servicios a su cargo.

La sombra de una respuesta humanitaria o de asistencia ante las necesidades de los menos afortunados puede llevar a la dependencia, lo que da lugar a una mayor marginación y pobreza sin pretenderlo. En cierto modo, las comunidades que son víctimas de la pobreza y la marginación acaban siendo víctimas de las propias organizaciones que tratan de ayudarlas, pues se vuelven dependientes de ese victimismo para solicitar nuevas ayudas financieras.

Dar importancia a una incidencia política basada en los derechos. Llega un momento en el que muchas OSC se dan cuenta de que no pueden seguir prestando asistencia de un modo sostenible. Algunas de ellas empiezan a presionar al estado para que asuma sus responsabilidades, ya sea mediante cambios en la ley o haciendo cumplir las leyes existentes al estado. En este punto, deja de hablarse de “atender necesidades” para hablar de “demandar derechos”. La experiencia que tienen las OSC a la hora de prestar asistencia les permite hablar con cierta autoridad y legitimidad sobre los problemas en cuestión.

No obstante, es en este punto cuando suelen darse cuenta de que necesitan colaborar y organizarse con otras entidades que luchan por lo mismo para tener más fuerza en su misión y promover cambios más sistémicos. Este trabajo puede verse como una amenaza por parte del gobierno de turno, que opta en muchos casos por prohibir o castigar las iniciativas de las OSC.

“

No obstante, es en este punto cuando suelen darse cuenta de que necesitan colaborar y organizarse con otras entidades que luchan por lo mismo para tener más fuerza en su misión y promover cambios más sistémicos.



Enseñar a la gente a pescar. Las ONG suelen adoptar otra vía: la de financiar el fortalecimiento de capacidades. En este sentido, el planteamiento típico es el de “ayudar a las personas a ayudarse a sí mismas”, “enseñarles a pescar”; en definitiva, enseñar ciertas técnicas para reducir la dependencia de las ayudas externas. Este apartado engloba la mayor parte del trabajo financiado de las ONG en prácticamente todos los campos imaginables, ya sea en la educación, agricultura, sanidad, etc. Sin embargo, ha sido recientemente cuando los encargados de las ONG se han dado cuenta de que muchas comunidades poseen ya valiosas experiencias y habilidades ocultas que deben aprovechar y que pueden compartir las unas con las otras. Importantes movimientos sociales como Shack Dwellers International llevan mucho tiempo empleando el intercambio entre comunidades como estrategia de cabecera para el intercambio de técnicas y el desarrollo, con el beneficio añadido de que genera de paso un ambiente de solidaridad entre las comunidades.

Derecho de acceso al río. Pero “enseñar a pescar” no sirve de nada si la gente no tiene derecho a pescar en el río o si está en conflicto con otros por los recursos limitados. También hay que conseguir derechos que permitan un acceso justo y equitativo a los recursos y oportunidades, que permitan utilizar nuevas capacidades, o la gente se sentirá derrotada. Esto forma parte de un enfoque sistémico.

Desarrollo en acción: El fortalecimiento de las capacidades tiene especial importancia cuando se apoya y acompaña a las campañas y a la creación de movimientos, cuando existe una fuerte voluntad de cambio social en las personas y, con ello, una fuerte voluntad de fortalecerse.

“

Enseñar a la gente a “pescar” no sirve de nada si no tienen derecho a pescar en el río o si están en conflicto con otros por la escasez de recursos.

ONG Y MOVIMIENTOS SOCIALES: UNA SIMBIOSIS ENCUBIERTA

Un fascinante estudio empírico de Marlies Glasius y Armine Ishkanian (2014) revela que suele existir una “simbiosis encubierta” entre los movimientos sociales y las ONG. Es prácticamente imposible llevar a cabo el tipo de activismo continuado que se necesita para promover un cambio social a largo plazo sin interactuar, al menos en parte, con estructuras de gobernanza y financiación. Pese a que los activistas que encabezaron las revueltas árabes o las protestas del movimiento Occupy solían criticar a las ONG en público, entre bastidores se servían a menudo de sus recursos, empleaban sus espacios de reunión y sus servicios de impresión y aprovechaban sus conocimientos jurídicos y en investigación.

En países como Sudáfrica y Brasil, donde suele haber movilizaciones comunitarias espontáneas y disidencias (como protestas desencadenadas por una mala gestión de servicios, la discriminación racial o la violencia de género), ciertas ONG se han dedicado a ofrecer apoyo organizativo y profesional continuo a aquellos movimientos sociales que compartan sus objetivos.



Ambas partes salen beneficiadas, pues los activistas de las comunidades obtienen acceso a financiación, tecnología y asistencia profesional especializada (por ejemplo, de abogados e investigadores) de las ONG para sus campañas, mientras que las ONG, en muchos casos plagadas de activistas, vuelven a conectar con sus causas originales y reciben una inyección de legitimidad.

LAS DESVENTAJAS DE UN DESARROLLO DIRIGIDO POR DONANTES

“Nos hemos vuelto esclavos de nuestras marcas, nuestros marcos lógicos, nuestros donantes y nuestras estrategias de crecimiento. Hemos sido absorbidos y acorralados por los estados y los financiadores, que nos obligan a renunciar a nuestra independencia y nuestra voz... Trabajamos en proyectos aislados diseñados para aliviar las consecuencias de la pobreza y la exclusión, en lugar de abordar las causas estructurales de la misma.”

Dhananjayan Sriskandarajah

“

En gran medida, los donantes se dedican más a gestionar los problemas de desconfianza que a ofrecer una auténtica solidaridad.

El poder de los donantes es un elemento clave en el desarrollo, pero también una fuente de enorme tensión. En definitiva, el dinero es poder y la manera en la que se obtiene, se distribuye y se contabiliza define y moldea todo lo que tiene alrededor. Los donantes, que a su vez suelen depender de los programas de sus propios donantes, ejercen una influencia extraordinaria sobre la dinámica de desarrollo del cambio social, a menudo de formas que incluso ellos ignoran. Los impulsos y las prioridades ascendentes y auténticas para el cambio se ignoran y distorsionan a menudo porque no se ajustan a las prioridades de los donantes, con lo que el “desarrollo” y la “incidencia política” se convierten en procesos dirigidos por los donantes. Aunque exista una ayuda genuina de los donantes a las prioridades y los intereses comunes de las comunidades a la hora de apoyar un auténtico cambio social, a menudo esta se echa a perder por una planificación gerencialista y unas prácticas de cumplimiento y rendición de cuentas basadas en una simplificación de ideas acerca de cómo llevar a cabo el cambio. En gran medida, los donantes se dedican más a gestionar los problemas de desconfianza que a ofrecer una auténtica solidaridad.

REDUCCIÓN DEL ESPACIO PARA LA SOCIEDAD CIVIL

La sociedad civil vive actualmente bajo amenaza en muchas partes del mundo. Las OSC, sobre todo aquellas que trabajan por la protección de los derechos humanos o el medio ambiente, suelen afrontar graves dificultades y leyes cada vez más restrictivas, por no hablar de la violencia, el acoso e incluso el encarcelamiento. El estudio de ámbito internacional de Forus sobre las experiencias de las plataformas de ONG nacionales en la promoción de un entorno favorable ha confirmado esta tendencia, sobre todo en los países del Sur. Véase Forus (2021).

Los cambios legislativos en ciertos países han socavado la independencia de los actores de la sociedad civil y han mermado su capacidad para funcionar con eficiencia. Las leyes de difamación, la criminalización de actividades legítimas permitidas previamente, la congelación de cuentas bancarias, el veto a organizaciones financiadas con recursos extranjeros, la consideración de las organizaciones de la sociedad civil como agentes extranjeros y las estrictas regulaciones para la información en prensa son solo algunas de las medidas legales que limitan e, incluso en algunos casos, suprimen a la sociedad civil.



Estos ataques pueden deberse a que las OSC han demostrado ser una fuerza a tener en cuenta. Pero se sigue necesitando una respuesta colectiva. El informe de Forus (2021) sostiene que “la colaboración estructurada o no estructurada entre coaliciones, ONG, movimientos sociales y grupos que representan a las comunidades debe afianzarse aún más para poder afrontar la dificultad de las condiciones y los ataques”.

Estas respuestas deberán demostrar una madurez estratégica que no refuerce a las fuerzas opositoras, sino que funcione de manera creativa para sortear o anular su poder. La sociedad civil cuenta con muchos poderes colectivos no reconocidos, ya sea en su número de miembros, su diversidad y la fuerza de su amor por las personas, por la vida y la humanidad, que deben aprovecharse y hacerse valer.



Entrelazar nuevas relaciones y roles

En esta sección presentamos tres ejemplos de cómo trabaja la sociedad civil organizada para cooperar con el gobierno y el sector privado a la hora de establecer nuevas relaciones y funciones de colaboración.

EXPANDIR EL ESPACIO POLÍTICO: UNA EXPERIENCIA DE LA SOCIEDAD CIVIL PARA DEFENDER LOS FRENTE COMUNES

Por Akmal Ali, Pacific Islands Association of Non-Governmental Organisations (PIANGO)

PIANGO aspira a ser la voz de nuestras plataformas de ONG nacionales a nivel regional e internacional. Por medio de las organizaciones nacionales, la red amplifica los problemas de desarrollo y transformación desde los niveles más básicos y los aúna en una sola voz regional para buscar una solución a nivel global. Dentro de la región, hay países que combaten los efectos no solo de la proliferación nuclear y el cambio climático, sino también de la colonización. Por ello, nuestro programa de descolonización es prioritario. Mientras otros países lidian con sus propios problemas, nosotros seguimos batallando contra colonizadores.

Promovemos, coordinamos y mantenemos un espacio para el debate y el diálogo por la diversidad del desarrollo y la transformación, así como para la acción colectiva por parte de la sociedad civil. PIANGO

ha apoyado la campaña contra la proliferación nuclear y, como consecuencia de la misma, diez países de las Islas del Pacífico han firmado el tratado y se ha convertido en una ley internacional. Cuando se conformó el Acuerdo de París, como socios activos de la sociedad civil hemos estado participando y contribuyendo en diálogos de COP y hemos influido en el programa para el cambio climático de la región.



“

Estas respuestas deberán demostrar una madurez estratégica que no refuerce a las fuerzas opositoras, sino que funcione de manera creativa para sortear o anular su poder.

LA SOCIEDAD CIVIL MUESTRA EL CAMINO EN ARGENTINA

Por Teresa Casala, de la Red Encuentro de Entidades no Gubernamentales para el Desarrollo (EENGD), Argentina

Durante la crisis económica de la pandemia en Argentina, el estado quedó paralizado. La mayoría de los gobiernos locales colapsaron, incapaces de brindar servicios a la gente. Las diferentes organizaciones de la sociedad civil, movimientos sociales, redes y alianzas, intensificaron sus esfuerzos para jugar un papel fundamental en la prestación de servicios a las comunidades, asumiendo el rol de los estados municipales y provinciales. La relación con las autoridades locales se volvió menos conflictiva ya que recurrieron al diálogo y al consenso en lugar de sólo a la confrontación o el desafío. Durante los tiempos de Covid-19, estos roles complementarios desarrollados - se han fortalecido. La pandemia los ha obligado a colaborar en determinadas actividades como ayuda alimentaria, educación y comercio informal (en su mayoría ejercido por mujeres).

“

Es el momento de posicionarnos en el paradigma del “cuidado”, de pasar del “ego” individualista y personal al “eco”, entendido como la escucha empática con los demás, permitiéndonos colaborar fructíferamente hacia objetivos comunes.

Las organizaciones de la sociedad civil nos damos cuenta de la importancia de nuestro papel de seguimiento. Por ello, se ha fortalecido la plataforma generada en el 2015 por iniciativa de las centrales sindicales llamada – Plataforma Argentina De Monitoreo Para La Agenda 2030 (Pampa 2030), compuesta por sindicatos, organizaciones religiosas, fundaciones, movimientos populares, movimientos feministas y el ámbito académico entre otros para monitorear colectivamente la implementación de la Agenda centrada en el cumplimiento de los ODS.

Los sindicatos desempeñan un papel fundamental a la hora de representar a los y las trabajadoras a hablar con una sola voz sobre los asuntos que les afectan directamente, interpelando al estado de una manera diferente que los movimientos sociales.

Los movimientos sociales en Argentina son muy fuertes, utilizan la movilización e involucran al estado de diferentes maneras. Operan fuertemente en los espacios públicos utilizando principalmente las protestas como forma de participación ciudadana. Esta actuación más confrontativa con movilización ciudadana resulta efectiva para ejercer presión sobre el estado.



El tema del liderazgo dentro de estos actores sociales es interesante. Generalmente son personalidades carismáticas y poderosas. A veces, los líderes de estos movimientos sociales no valoran el trabajo conjunto con la heterogeneidad de las organizaciones y esto hace que no se puedan optimizar los impactos. Por lo tanto, el valor total de estas redes no llega a materializarse a nivel local, nacional y mundial. Si cooperaran y trabajaran juntos, formarían una alianza muy poderosa.

Las organizaciones de la sociedad civil están trabajando actualmente en un marco regulatorio integral que ayudaría a fortalecer la identidad de las organizaciones y redes del sector social. En este punto, estamos trabajando hacia un marco legal y fiscal y un estatuto del trabajador sociocomunitario que se está consensuando para su aprobación. Se busca el reconocimiento de las alianzas entre organizaciones de la sociedad civil y comunidades, permitiendo así que se aprecien todas las contribuciones

Es el momento de posicionarnos en el paradigma del “cuidado”, de pasar del “ego” individualista y personal al “eco”, entendido como la escucha empática con los demás, permitiéndonos colaborar fructíferamente hacia objetivos comunes.

UNA RED DE LA SOCIEDAD CIVIL COOPERA CON EL GOBIERNO EN NIGERIA

Por Oyebisi, Babatunde Oluseyi – Nigerian Network of NGOs (NNGO), Nigeria



En Nigeria tenemos un gobierno que trabaja en estrecha colaboración con el sector privado y que suele tomar decisiones que no favorecen los intereses de las personas. Como sociedad civil, consideramos que es nuestra responsabilidad responder ante tales desafíos y luchar por tener voz en los procesos de toma de decisiones. Para poder participar en dicho proceso, debemos ser conscientes de la importancia de conocer las dinámicas del espacio político. Debemos conocer el contexto político, así como las cuestiones esenciales que afectan a nuestro trabajo. Cabe mencionar aquí que la relación que mantiene la sociedad civil con el gobierno es distinta a la que mantienen el gobierno y el sector privado; la relación entre estos es más estrecha, pues el sector privado es el primero en ser consultado sobre cuestiones clave que afectan a todo el país.

A la hora de cooperar con un gobierno, es importante que seamos conscientes también del poder que ostenta la sociedad civil: el poder del colectivo. Nuestro poder se basa también en nuestras competencias y prácticas, nuestra capacidad para organizar, movilizar, concienciar y ser la voz de los ciudadanos. Son competencias que no deben tomarse a la ligera. ¡Nos confieren un gran poder!

Cuando irrumpió la covid-19, supimos que no podíamos afrontar solos esta crisis. Nos vimos obligados a cooperar con el gobierno para dar respuesta a la crisis en el país. En este caso, nuestra contribución se hizo desde la investigación. La sociedad civil llevó a cabo un análisis sobre su impacto en nuestro sector e investigó sobre cómo estaban respondiendo las organizaciones ante la crisis. Encargamos un estudio para documentar la situación y recabar datos acerca de lo que estaba ocurriendo sobre el terreno. El gobierno utilizó este estudio para decidir sobre las respuestas a nivel nacional y las intervenciones a nivel comunitario.

“

A la hora de cooperar con un gobierno, es importante que seamos conscientes también del poder que ostenta la sociedad civil: el poder del colectivo.

ES HORA DE ELEGIR: ¿CEÑIRSE AL ÁMBITO LOCAL O EXPANDIRSE A NIVEL GLOBAL?

“Una de las ironías del momento de la historia mundial que estamos viviendo, es que precisamente en un momento en el que muchos países estaban asegurando la Democracia Electoral, por primera vez, o después de un largo lapso... el poder real en torno a una serie de cuestiones se estaba desplazando de hecho desde el nivel nacional al global.”

Kumi Naidoo



Es una señal clara y esperanzadora que tantos países estemos aprendiendo a cooperar con los gobiernos y las empresas locales en muchos ámbitos. Sin embargo, se hace necesaria una actitud y una respuesta más audaces porque nos enfrentamos además a una crisis global. Tenemos la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible de la ONU como herramienta para empujar a los gobiernos y grandes corporaciones reticentes a cumplir con su cometido, pero la Agenda será débilmente implementada si no la abordamos de otra manera. ¿Deben las OSC limitarse a seguir y apoyar lo que dicta la Agenda 2030 o es necesario abogar por ampliar el debate acerca de su aplicación?

Muchos consideran que no se expresa con suficiente claridad la importancia de los derechos humanos en los objetivos de desarrollo sostenible, de modo que los logros conseguidos podrían ser efímeros o apenas se llevarían a la práctica. ¿Podemos asumir un papel más político e influyente para asegurarnos de que los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) sean valiosos para las comunidades de todo el mundo? ¿Cómo puede aprovechar los ODS la sociedad civil para impulsar exigencias aún más ambiciosas?

En el caso de muchas ONG y plataformas de ONG, deberán cambiar su rol de meros proveedores de servicios por el de facilitadores y promotores en un sentido más amplio de las organizaciones de la sociedad civil, especialmente los movimientos sociales. De este modo, las comunidades marginadas podrán entablar un diálogo y negociaciones para reclamar sus derechos y mejorar sus activos y capacidades como colectivo a nivel local, nacional y global. El verdadero poder está en las comunidades locales movilizadas, que cooperan con los movimientos sociales y otros tipos de OSC. Ahora la pregunta es: ¿cómo se pueden transformar esos poderes profundos y diversos de la sociedad civil, arraigados en las comunidades que se movilizan a nivel local, en fuerzas nacionales y globales para impulsar el cambio? Debemos globalizar las disputas locales y regionalizar las disputas globales.



Si lo piensas, muchas de las victorias democráticas de los últimos cien años se iniciaron a nivel local, pasaron al ámbito nacional y acabaron expandiéndose a nivel global. El derecho de los trabajadores a organizarse, la jornada de trabajo de ocho horas y el sufragio femenino fueron derechos que se lograron a nivel local antes de expandirse al ámbito nacional e internacional. Aunque el contexto, los problemas y las crisis son distintos en la actualidad, la sociedad civil sigue teniendo capacidad para promover el cambio a nivel nacional y global. De hecho, en el siguiente capítulo contaremos varias historias para ilustrar cómo influye la sociedad civil en la actualidad.

Movimientos, coaliciones y plataformas de ONG juntos: redes flexibles y espacios fluidos



Hemos visto las crisis en las que trabajan las organizaciones de la sociedad civil, así como el papel único y diverso que desempeñan como actores colaboradores, ya sea liderando, catalizando o promoviendo el cambio social...

Vamos a ver ahora las experiencias de los desafíos, las tensiones, los dilemas y las posibilidades a las que se enfrentan.



La historia de un aliado del movimiento social: la Asociación Brasileña de Organizaciones No Gubernamentales (Abong)

Por Iara Pietricovsky, codirectora de Abong (Brasil) y presidenta de Forus

La Asociación Brasileña de Organizaciones No Gubernamentales (Abong) ha tenido y tiene un rol fundamental en Brasil. En la dictadura militar de los años 70, surgió una poderosa fuerza en las organizaciones de la sociedad civil, que se convirtieron en actores fundamentales y que conformaron el futuro panorama político del país. Empezaron a aparecer movimientos sociales junto con las ONG, con el apoyo de los sectores más progresistas de la Iglesia, conocidos como las comunidades eclesiales de base, donde los procesos de concienciación política, inspirados y depurados por la teología de la liberación, alimentaron todos los movimientos para recuperar la democracia.

Las ONG fueron fundadas principalmente por la gente que había vuelto del exilio. En lugar de seguir los cauces habituales, mantuvieron su independencia de los partidos políticos y los sindicatos. Había más de 5000 grupos diferentes restableciendo conexiones con las comunidades, plantando la semilla de los movimientos sociales que llegarían posteriormente. De ese modo, se podía operar legalmente como asociaciones sin ánimo de lucro.

Las iglesias eran los lugares donde los intelectuales radicales conectaban con estos movimientos, promoviendo ideas y conexiones en todo el país para forjar la resistencia y acordar un plan común. En un principio, se centraban en cuestiones como la reforma agraria y la democratización, basándose en una idea genérica de los derechos humanos.

A principios de los 80, el Movimiento de los trabajadores sin tierra (*Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra - MST*) fue el primer movimiento social de gran calado en Brasil. La Central Única de Trabajadores (*Central Única dos Trabalhadores - CUT*) y el Partido de los Trabajadores (*Partido dos Trabalhadores - PT*) se fundaron también en estos años. Aún no habíamos avanzado mucho en cuanto a los derechos de la mujer y menos aún en los derechos de las mujeres negras y en la lucha contra el racismo.

En los inicios del proceso de democratización de Brasil, que culminó con la adopción de la nueva constitución en 1988, el sector de la sociedad civil en Brasil estaba muy influido por los movimientos sociales.

“

Aunque parte de nuestro trabajo se basa en defender los intereses de nuestros miembros, este no es nuestro principal propósito. Es tan solo un medio para llegar a un fin, que es reforzar nuestra capacidad colectiva para respaldar a los movimientos sociales.

No obstante, había entonces miles de organizaciones operando en el país, definidas legalmente como organizaciones sin ánimo de lucro, aunque muchas de ellas estaban vinculadas a partidos políticos, a intereses particulares y a la iglesia, trabajando cada una por su lado, pero solo unas pocas tenían un programa progresista.

Los que trabajábamos en estas organizaciones éramos conscientes de la imperiosa necesidad de definirnos claramente como ONG independientes. Necesitábamos buscar una manera de distinguir nuestros valores y prácticas del resto y marcar bien esa diferencia.

Para ello, fundamos una asociación a principios de la década de 1990. Nació entonces Abong, la plataforma de ONG de Brasil. Nuestra plataforma se definía por su compromiso para ayudar a esos movimientos en sus distintas luchas: *por la igualdad, por la democracia, por los derechos humanos y por la transformación social*. Estos eran los objetivos fundamentales que impulsaron esa iniciativa. Nos comprometimos a cooperar entre nosotros, buscando estrategias para acceder a las finanzas públicas en Brasil en solidaridad con los movimientos sociales.

En este sentido, Abong se fundó con el objetivo de coordinar nuestras acciones dentro de la sociedad civil. Actualmente contamos con unos doscientos cincuenta miembros en todo el país, cada uno de un tamaño diferente y con distintas áreas temáticas, así como operando en diversos niveles de la sociedad.

Muchos de nuestros miembros tienen como función principal apoyar a los movimientos sociales y darles asesoramiento. Este proceso es el que ha moldeado históricamente nuestra forma de ser y sigue definiendo nuestra misión principal en Abong como plataforma de ONG líder en el Brasil contemporáneo.

EL VALOR QUE APORTAN LAS ONG Y ABONG A LAS LUCHAS DE LOS MOVIMIENTOS SOCIALES

Aunque parte de nuestro trabajo se basa en defender los intereses de nuestros miembros, este no es nuestro principal propósito. Es tan solo un medio para llegar a un fin, que es reforzar nuestra capacidad colectiva para respaldar a los movimientos sociales. Una de las principales contribuciones de Abong es la de actuar como “puente institucional” entre los movimientos sociales, el estado y el público.

Por ejemplo, Abong estuvo mediando en un diálogo en Bahía para crear una ley que promoviera los derechos de los discapacitados, organizando la interacción entre los movimientos por los discapacitados y las instituciones estatales, y finalmente se aprobó la “legislación” de una política. Otro ejemplo fue la campaña por la aprobación de una ley cultural nacional denominada *Puntos culturales*, con Abong mediando en el debate. La política que tenemos actualmente garantiza el respaldo financiero del gobierno para todo tipo de iniciativas culturales en el país.



Hemos trabajado en solidaridad con otros movimientos culturales y en defensa de la juventud y de la mujer. En la víspera de las últimas elecciones en Brasil, Abong ha trabajado en estrecha colaboración con el movimiento de las mujeres negras. Y nos ha resultado sencillo, pues entre nuestros miembros contamos con importantes organizaciones feministas que están muy bien conectadas con las comunidades. Iniciamos una campaña de divulgación para concienciar y debatir sobre el racismo estructural en Brasil y animamos a la población a votar a candidatas negras.

En Abong, aspiramos a cooperar con los distintos movimientos. Tenemos el interés común de entablar una relación respetuosa y recíproca que nos dé cierta legitimidad en estas luchas. Por ello, prestamos con toda confianza nuestro respaldo en campañas de apoyo a las mujeres negras y lo hacemos sin formar ningún movimiento en concreto.

Existe también un racismo innegable y generalizado a muchos niveles, y parte de nuestra lucha es tratar de cambiar esta situación. También reflexionamos sobre nuestras propias actitudes y comportamientos en lo que respecta a cuestiones de género y racismo. Esto es algo que tiene especial importancia porque nuestras ONG reflejan los mismos problemas que existen en la sociedad brasileña, ya que hay racismo y discriminación en nuestras propias organizaciones, y debemos trabajar en concienciar sobre el carácter estructural de este problema tan profundamente arraigado en nuestra sociedad.

“

Nos ha costado casi una década de debates y disputas entre nosotros mismo y con los movimientos sociales alcanzar este nivel de claridad.

BUSCAR UN ROL CLARO

En la actualidad, es evidente que somos muy distintos de los movimientos sociales. Los mismos no son entidades institucionalizadas y, por lo tanto, no están obligados a ningún marco legislativo. De este modo, tienen vía libre para tomar posiciones y presionar al gobierno empleando una amplia variedad de estrategias, sin las restricciones de dichos marcos. Por otra parte, como organizaciones formalizadas, operamos parcialmente dentro del “sistema” y es algo que podemos utilizar en beneficio de causas progresistas. Esa es la diferencia. Nos ha costado casi una década de debates y disputas entre nosotros mismos y con los movimientos sociales alcanzar este nivel de claridad.

Con la reciente llegada al poder de la extrema derecha antidemocrática, la lucha de Abong se ha convertido también en una herramienta para conservar los avances democráticos de los últimos 30 años. Aunque las organizaciones de la sociedad civil brasileñas han sido atacadas físicamente y desde el punto de vista financiero y burocrático, criminalizadas y reprimidas en sus perspectivas de participación y de acción comunitaria, Abong se posiciona como una entidad de difusión y apoyo que actúa a nivel nacional e internacional para expresar, denunciar y crear condiciones para un espacio cívico saludable en Brasil.



TENSIONES CREATIVAS ENTRE LOS MOVIMIENTOS SOCIALES Y LAS ONG

Pese a que Abong goza de bastante legitimidad entre los movimientos sociales, la relación no ha sido siempre fácil. De hecho, el tema de la legitimidad ha sido objeto de una tensión permanente entre las ONG y los movimientos sociales que luchan por la transformación social. Hemos tenido muchos debates con los movimientos para dirimir quién tiene derecho a hablar en nombre de qué tema y en qué momento. Puedo contar un ejemplo personal a este respecto, pues he trabajado toda mi vida con pueblos indígenas del Amazonas, en el centro de Brasil. Me decían mucho aquello de “*tú no eres indígena, no puedes hablar en su nombre*”. Y yo les respondía, “*no, claro que puedo hablar porque es también mi lucha*”. Nos necesitamos los unos a los otros.

“

Los movimientos sociales pueden llegar mucho más lejos que nosotros, ya que estamos limitados por nuestro carácter institucional y profesional. Sin embargo, esto es algo que nos permite hacer de institución puente.

Obviamente, mi manera de actuar y el momento elegido para ello es algo consultado con la otra parte, y siempre con el objetivo de que se les tenga en cuenta.

Ese debate se ha enfriado ligeramente, pero la tensión sigue latente. Por ello, dependiendo de la situación, hay casos en los que los movimientos sociales no quieren que participemos con ellos, pero en otros casos sí son conscientes de las ventajas de cooperar con nosotros. Ahora tenemos mucho más claro cuándo debemos arrimar el hombro y cuándo quedarnos a un lado. Cuando cooperamos, nuestro papel es servir de altavoz para los mensajes y eslóganes de su lucha. Si echamos un vistazo a los objetivos y el marco de referencia de nuestra misión, no cuesta mucho identificar nuestros frentes comunes.

Los movimientos sociales pueden llegar mucho más lejos que nosotros, ya que estamos limitados por nuestro carácter institucional y profesional. Sin embargo, esto es algo que nos permite hacer de institución puente.

CÓMO FUNCIONA ABONG

Los miembros de Abong se organizan en diversos grupos de trabajo que se encargan de distintas cuestiones o temas, como la promoción de los derechos de la mujer, los jóvenes y los indigentes, o la lucha contra el racismo, etc. Cada mes nos centramos en un tema concreto para desarrollar las campañas relacionadas y participar con los movimientos al mismo tiempo.

Otro ejemplo ha sido el tema de las vacunas para la COVID-19. Abong trabaja en el tema de la propiedad intelectual,

defendiendo el derecho a las vacunas gratuitas, pues nuestro presidente está tratando de desviar el debate argumentando que el gobierno no tiene la obligación de garantizar el acceso universal a las vacunas para todo el mundo. Tenemos un sistema de atención sanitaria universal y, por tanto, el gobierno tiene la obligación de velar por nuestros intereses de manera equitativa.



Actualmente estamos implicados en un importante proceso para propugnar la reforma política en Brasil que une a sindicatos, instituciones académicas, movimientos sociales y ONG, y Abong forma parte del equipo coordinador. Se nos reconoce por tener la centralidad y la capacidad necesarias para trabajar con estos actores distintos y para llevar a cabo campañas efectivas dentro de nuestro sector de la sociedad civil, aportando nuestro conocimiento y nuestra legitimidad a las negociaciones. Los representamos acudiendo al parlamento y participando en audiencias y debates públicos para defender nuestros intereses comunes.

NUESTRO TRABAJO EN LA LUCHA CONTRA EL RACISMO Y EL TLCAN

El trabajo de Abong para concienciar y actuar respecto al racismo durante las elecciones incluye eslóganes contra el racismo para promover la idea de que la población blanca debe defender las posturas de la población negra para poder decir que está en contra del racismo. La estrategia está funcionando y se ha podido ver en las últimas elecciones, en las que un gran número de mujeres negras han sido elegidas por primera vez, procediendo un 95% de ellas de nuestras organizaciones de la sociedad civil independientes. Varios grupos de identidad, pueblos indígenas, mujeres negras e incluso personas trans tuvieron excelentes resultados, aunque Brasil haya optado por votar en las generales a un partido más conservador. Es una gran contradicción, pues a nivel de municipios se observa una enorme diversidad. Esta es la principal diferencia que hemos observado en las últimas elecciones.

La propuesta de ampliación del acuerdo de comercio libre TLCAN (EE. UU., Canadá y México) al resto de América impulsada por los Estados Unidos también nos ha movido a actuar. Iniciamos una enorme campaña contra la ampliación del TLCAN en Latinoamérica y conseguimos detener el plan, en asociación con los distintos movimientos y otras organizaciones que estaban aún más institucionalizadas, incluidos agentes externos como Oxfam Internacional. En esta ocasión, como Abong, les trasladamos este mensaje: *Muy bien, id a hablar con los gobiernos, que nosotros nos quedaremos aquí llevando nuestra lucha a nuevas cotas y con los movimientos sociales trabajando sobre el terreno.*

En ocasiones hay una mayor flexibilidad estratégica incluso. Fue en ese momento cuando encontramos el equilibrio entre las diferencias que hay entre nosotros. Como ya hemos dicho, no es algo fácil y siempre se necesita mucho debate y trabajo. Es como un ritual, en el que tienes que establecer las distintas responsabilidades en cada proceso y campaña. No hay atajos ni recetas rápidas.

“

Es como un ritual, en el que tienes que establecer las distintas responsabilidades en cada proceso y campaña. No hay atajos ni recetas rápidas.





ESCUCHAR: NUESTRO RETO PENDIENTE

Nuestro reto pendiente siempre ha sido la escucha activa. La iglesia evangélica pentecostal, que trabaja desde una posición conservadora, ha tenido grandes éxitos sobre el terreno escuchando a los brasileños más pobres y dando respuesta a sus necesidades más inmediatas. Es algo de lo que podemos aprender.

Los movimientos, así como muchas personas que viven en las *favelas*, afirman que tanto la izquierda como nuestros partidos políticos han dejado de escuchar al pueblo y se han olvidado de comunicarse con él. Los movimientos sociales y los miembros de Abong no se han olvidado. En la actualidad somos nosotros quienes estamos ayudando a las comunidades a defenderse de la pandemia, pues el estado no está llegando a la gente.

Por nuestra parte, debemos demostrar nuestro compromiso con los derechos humanos y no limitarnos a tener buenas intenciones.

Si no acudimos directamente al pueblo y no escuchamos ni nos comunicamos con la gente de un modo auténtico y humanamente espiritual, no tendremos la posibilidad de cambiar nada. La gente de las comunidades muestra cierta sensatez en sus decisiones, pues sus vidas corren peligro. Donde ellos viven, tienen el tráfico de estupefacientes a un lado y las milicias en el otro, mientras que el estado no se encarga de protegerlos y la izquierda anda ocupada en el parlamento luchando por el poder.

Cuando Abong se une a los movimientos, esto es lo primero que debemos hacer para comunicarnos como es debido. Escuchar. Solo así podremos entender sus decisiones y de dónde vienen. En ocasiones, nuestra arrogancia profesional limita nuestra capacidad para ver que la respuesta ya está ahí, implícita en sus decisiones y acciones. Necesitamos adoptar una postura humilde y humanizar nuestras relaciones y comunicaciones con las personas.

Esto es lo que he aprendido de la pandemia y aunque es algo que ya había pensado antes, ahora lo veo mucho más claro. Cuando escuchamos activamente, nos damos cuenta de que las comunidades y los movimientos ya tienen sus propias respuestas y que nosotros somos simplemente el canal para darles voz y significación.

A veces solo tenemos que estar a su lado, aprender de ellos e infundir confianza.

“

Si no acudimos directamente al pueblo y no escuchamos ni nos comunicamos con la gente de un modo auténtico y humanamente espiritual, no tendremos la posibilidad de cambiar nada.



El planteamiento y el trabajo de Abong son una inspiración, pero recuerda que no es ninguna fórmula mágica. ¿Qué has aprendido hasta ahora que te pueda ayudar a superar las dificultades en tu propio contexto?

Cómo hacer que funcione el complejo trabajo de la formación de coaliciones

Por Sarah Strack, directora de Forus

¿Cómo se puede empezar a formar una exitosa alianza global de activistas apasionados y de diversas organizaciones de la sociedad civil de todos los rincones del planeta en un plazo restringido y para una cuestión tan urgente como el cambio climático?

Al haber trabajado para una de las mayores redes globales participantes en la acción climática, estuve muy implicada en la preparación y celebración de la Conferencia COP21 de París en 2015.

La COP21 era una gran oportunidad para conseguir el primer acuerdo universal y legalmente vinculante sobre el cambio climático mediante la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático. Estábamos muy nerviosos. Nuestros gobiernos no habían conseguido llegar a un acuerdo durante la COP15 en Copenhague en 2009, lo que supuso un duro golpe para la comunidad del clima. Muchos dejaron sus puestos después de aquello y hubo un gran desacuerdo dentro de la comunidad de la sociedad civil; se escuchaban frases del tipo *"para qué nos molestamos en promover la firma de un acuerdo internacional por parte de los gobiernos, si no van a poder cumplirlo"*. Muchas otras organizaciones de la sociedad civil abandonaron esa estrategia, alegando que *"no vamos a centrarnos en los grandes acuerdos políticos. Es mejor que sigamos trabajando a nivel de la comunidad"*.

Teníamos a la comunidad del clima dividida entre los que abogaban por un gran acuerdo político y los que decían que debíamos hacer otra cosa. Sin embargo, con los años la gente empezó a limar esas asperezas. A medida que nos acercábamos a la COP21 de París en 2015, todos empezaron a darse cuenta de que, aunque no compartíamos las mismas teorías, debíamos unirnos para llegar a un acuerdo común. No tenía por qué ser una situación de esto o lo otro.

Más de un año antes de la cumbre, varios grupos se reunieron para formar una coalición plural, engrosada principalmente por ONG locales con sede en Francia (país anfitrión de la COP 21). Se llamó Coalition Climat 21. La idea era empezar a crear una estrategia que permitiera organizar y catalizar las distintas energías del movimiento climático y unir sus fuerzas para alcanzar el acuerdo vinculante más justo y ambicioso posible.

“

Sin embargo, poco a poco, pues tardamos unos años en llegar a este punto, la gente empezó a trabajar en limar esas asperezas.



LA BÚSQUEDA DE UN DISCURSO COMÚN

El trabajo de esta coalición era distinto al de la mayoría de grandes plataformas o redes, pues la agenda común estaba más enfocada y, a pesar de las múltiples vertientes de la cuestión del clima, ya teníamos algo más parecido a una base compartida con la que empezar. No obstante, incluso con esta agenda común teníamos el reto de alinear los distintos puntos de vista y las opiniones de todas las personas y organizaciones participantes.

“

De hecho, la manera de organizar todo este encuentro fue sorprendentemente laxa, posibilitado por un excelente asesoramiento, con especial hincapié en escuchar y generar confianza.

En un principio había cierta desconfianza y una comunicación deficiente entre los grupos a distinto lado del espectro. Sin embargo, gracias a una serie de diálogos entre los muchos actores participantes se logró formar y desarrollar la coalición.

No solo había organizaciones climáticas, sino también sindicatos, movimientos sociales y muchos otros grupos que, en otras circunstancias, no habrían tenido el cambio climático como misión principal. Se necesitaron innumerables reuniones, en ocasiones con muy poca organización, pero sirvieron para generar confianza poco a poco los unos en los otros. Para entonces ya teníamos un mensaje común: *“vamos a movilizarnos en las calles y seguiremos con el trabajo en la comunidad, que es muy importante, pero también debemos hacer el trabajo interno de tratar de influir en las autoridades a nivel político”.*

Desde la perspectiva de las comunicaciones y la incidencia política, la idea era alcanzar un discurso común que debía ser muy amplio, pero que nos ayudaría a todos a afianzar el mismo mensaje en la cuenta atrás para la COP21. Yo estaba nerviosa al principio, pues la diversidad de actores era tan amplia que no sabía bien si podríamos llegar a algún tipo de acuerdo. La táctica que se debatió era también muy diferente. Sin embargo, había tanto en juego que todos los grupos participantes quisieron ver más

allá de sus propias teorías sobre el cambio y de sus prioridades para buscar la forma de remar todos por el mismo objetivo. Incluso las organizaciones que más promovieron la división después de Copenhague empezaron a colaborar y cooperar de nuevo.

TRABAJAR CON DIVERSIDAD Y URGENCIA

La voluntad de los distintos actores por unirse era urgente y firme. Para crear una organización eficiente, cabe esperar una gestión de lo más complicada. De hecho, la manera de organizar todo este encuentro fue sorprendentemente laxa, posibilitado por un excelente asesoramiento, con especial hincapié en escuchar y generar confianza.



Eso era lo que se necesitaba para reunir tanta diversidad, *hacer que las personas se acercaran para descubrir lo que las unía y encontrar el papel que debía desempeñar cada una*. De haberse gestionado y organizado de un modo más “eficiente”, en lugar de facilitar el encuentro, es muy posible que esta emergencia orgánica se hubiera detenido, y que el conflicto y la resistencia hubieran minado el proceso.

En lugar de una organización controladora convencional, vimos surgir un autocontrol y una autoorganización.

Pero no fue nada fácil llegar a ese punto. Se necesitó mucho tiempo y muchas reuniones, con participantes que llegaban y se marchaban, por lo que fue necesario repetir las cosas una y otra vez. Pero poco a poco vi que algo importante iba surgiendo de ahí, una sensación de movimiento y coherencia que nunca había experimentado. Esto no significa que no hubiera discusiones ni debates encendidos, pero desde luego daba la sensación de que se estaba trabajando por un fin común. Fui testigo de esas batallas y del cambio de dinámica a lo largo de varios años y observé que, con un objetivo común, el proceso era lo bastante amplio como para albergar toda esa diversidad de tácticas y teorías sobre el cambio.

Todos estábamos trabajando de cara al objetivo común de 2015 en París. Sabíamos que París no era el final del camino; de hecho, era simplemente un paso más para llevar al mundo por un camino mejor, aunque mucho más largo, a la hora de atajar la emergencia climática.

“

Sabíamos que París no era el final del camino; de hecho, era simplemente un paso más para llevar al mundo por un camino mejor, aunque mucho más largo, a la hora de atajar la emergencia climática.

¿QUÉ ES LO QUE SIRVIÓ DE AYUDA REALMENTE?

Ayudó mucho que se escuchara activamente a lo largo de los ejercicios. Imagina a una gran multitud de organizaciones de todo tipo – grandes, pequeñas, globales, locales – tratando de ponerse de acuerdo. Los ejercicios de escucha ofrecieron un espacio para que todos pudieran expresar su sentir al respecto, sus temores, sus preocupaciones, sus expectativas, lo que podrían hacer y lo que no en su contexto particular o sobre el terreno. De este modo se generaron empatía, confianza y relaciones, sin las cuales nada se podría haber hecho.





Se hizo mucho hincapié en nuestros objetivos y en los valores que nos unían. Ante tal diversidad de organizaciones y agendas, y al encontrarse en distintos lugares, estos objetivos y

valores fueron expresados y escuchados de distinto modo por distintas personas, y bien podría haber ocurrido que se perdiera el rumbo, con desastrosas consecuencias. Hacer mucho hincapié en aquellos objetivos principales y los principios y valores que nos unían nos ayudó a mantenernos en el mismo camino.

“

Tuvimos que admitir que no podíamos gestionar lo que estaba surgiendo, pero sí podíamos gestionar nuestras propias ansias e impulsos de control, y aprender a confiar en las personas y en el proceso, a pesar del caos aparente.

Ayudados por excelentes facilitadores, hubo espacio para el desacuerdo. En ocasiones había grandes peleas en esos debates. Sin embargo, pese a la diferencia de opiniones y estrategias, hubo espacio para escucharlas y fueron respetadas.

No había nada estipulado. La gente podía mostrarse a favor o en contra, y hacer sus propias actividades. Y aunque estábamos elaborando discursos comunes, estos eran lo suficientemente amplios para que la gente pudiera adaptarlos a sus propias agendas y constituyentes, así como a las personas que pretendieran movilizar.

Tuvimos que admitir que no podíamos gestionar lo que estaba surgiendo, pero sí podíamos gestionar nuestras propias ansias e impulsos de control, y aprender a confiar en las personas y en el proceso, a pesar del caos aparente.

LA “SALA DE MÁQUINAS”

A cargo de estas dinámicas había un grupo de personas muy entregadas y pacientes que ayudaron a guiar todo el proceso. En cierto modo, eran como una “sala de máquinas” que funcionaba con las distintas energías de las profundidades del sistema, asegurándose de que fluyera la comunicación, organizando reuniones, coordinando las distintas actividades, facilitando las conexiones, administrando un sitio web, aumentando y gestionando las listas de correo electrónico y otras muchas tareas necesarias.

Estos aspectos técnicos eran importantes, obviamente, pero también tuvieron que cooperar de un modo que permitiera la creación de una gran coalición, lo cual fue también un acto de confianza. La confianza no es algo que surge por arte de magia. Se necesita tanto confiar como demostrar que eres digno de confianza.

Es curioso, pero el hecho de estar presentes y vernos prácticamente en cada reunión hizo que todas esas caras conocidas le dieran cierta continuidad humana al proceso. La coalición no fue una estructura, sino un proceso vivo formado por una comunidad de personas.

La sala de máquinas funcionó también porque las distintas personas que la formaban tenían la orden clara de sus organizaciones de dedicar tiempo a ese trabajo. Y eso que en esa sala de máquinas había poca jerarquía entre ellos. Cada uno de ellos podía decir “puedo dedicar un día a la semana para venir y trabajar en la documentación, o dos días en semana para trabajar en las estrategias de comunicación”. Obviamente, aquellos que podían dedicar más tiempo tenían algo más de poder, ya que eran actores más activos de dicha sala de máquinas. Dado que no era un trabajo muy estructurado y que había un objetivo común con valores muy horizontales, esto no se tradujo en un poder ejercido sobre otro.

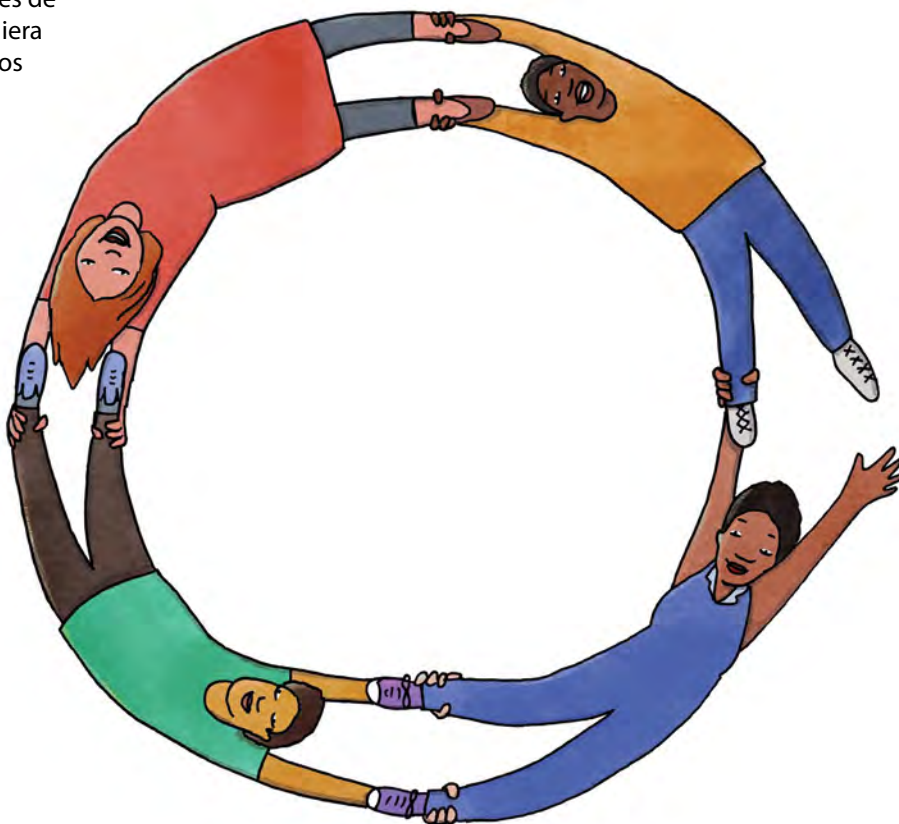
“

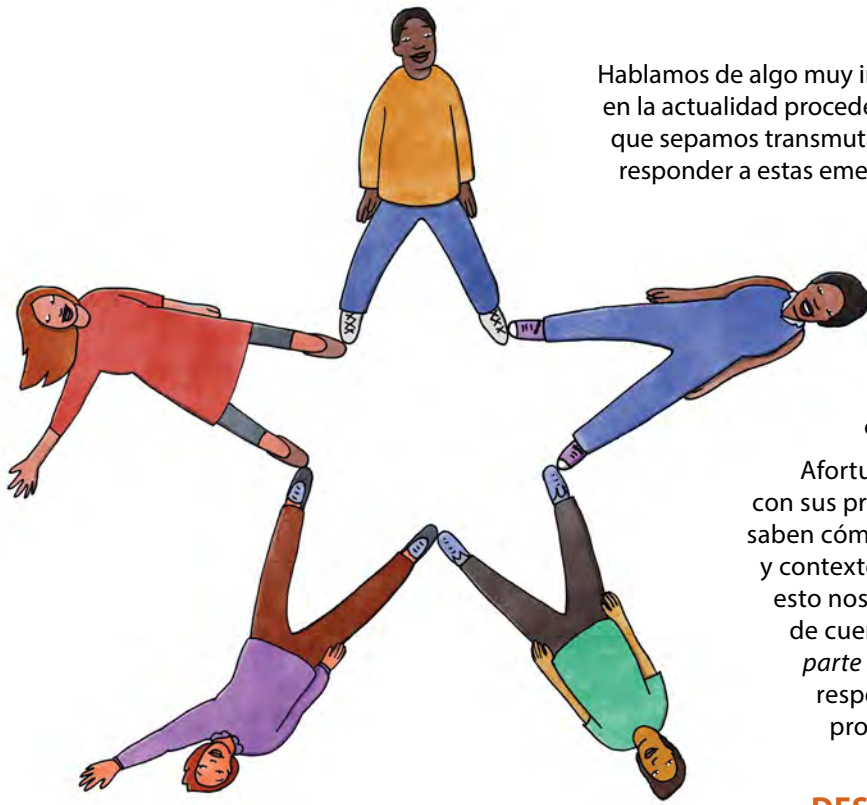
La coalición no fue una estructura, sino un proceso vivo formado por una comunidad de personas.

LOS DONANTES BUSCAN SUS PROPIAS ACTIVIDADES DE TRANSFORMACIÓN

Este fue también un gran momento para la comunidad de donantes, en el que varias organizaciones recibieron considerables recursos financieros en la antesala del Acuerdo de París, sin los cuales el trabajo de toda esta coalición habría sido muy distinto.

Cabe recordar que las estructuras de gobernanza laxas suelen ser un problema para muchos donantes, por mucho que se reconozca que así es como deben funcionar estas coaliciones. Sigue siendo un obstáculo, y los donantes suelen identificar a organizaciones concretas dentro de la coalición a la que prefieren dar su apoyo. Sin embargo, hubo formas de salvar este inconveniente y se consiguió que los recursos llegaran a los lugares necesarios de maneras que no eran fáciles de predeterminar para que la coalición pudiera funcionar. No es nada fácil convencer a los donantes de ello, pues una gobernanza laxa no es algo lo suficientemente tangible para muchos de ellos. No obstante, un planteamiento orientado al proceso nos permite trabajar en los lugares donde es necesario; de este modo, cuando varias personas y organizaciones se alinean en torno a un objetivo común, pueden movilizar sus distintas energías para conseguirlo. Estoy convencida de que la sociedad civil podrá mantener así su agilidad, sin quedarse estancada en una estructura que genere de manera inevitable jerarquías y luchas de poder.





Hablamos de algo muy importante, pues las crisis que afrontamos en la actualidad proceden de muchas vertientes y es necesario que sepamos transmutar y adoptar distintas formas para poder responder a estas emergencias tan complejas, en lugar de quedarnos enredados en planes y estructuras descendentes inamovibles. Esta agilidad se refiere a mantener diversidad en las estructuras internas para poder responder de manera estratégica a situaciones externas diversas y complejas.

Afortunadamente, algunos donantes cuentan con sus propias actividades de transformación y saben cómo responder ante las distintas necesidades y contextos que se presenten. En cierto modo, esto nos puede llevar a una auténtica rendición de cuentas, no solo *ante los donantes*, sino *por parte de todos nosotros*, incluidos los donantes, respecto a la realidad de las necesidades del proceso y la época.

DESPUÉS DE PARÍS 2015

Aunque el proceso y el resultado no han sido en absoluto perfectos, la COP21 fue un verdadero logro para todos. La situación que se generó después del Acuerdo de París fue interesante. Mucha gente estaba quemada y abandonó el movimiento o se tomó un descanso de unos meses. Y otras muchas personas se centraron en su familia o cogieron la baja por maternidad.

Aunque tratamos de anticiparnos a esta situación, había mucha incertidumbre por lo que pasaría a continuación y sobre el futuro de esta coalición. ¿Nos volveríamos cada uno al lugar de donde habíamos venido? ¿Era necesario mantener vigente esta coalición?

La coalición siguió funcionando, pero obviamente no existía ya ese gran objetivo que nos mantenía unidos. Se seguían celebrando debates, pero ya no eran tan encendidos como antes. Otras organizaciones se centraron en sus propios procesos de planificación estratégica durante al menos seis meses para reflexionar sobre sus próximos pasos. La energía que teníamos antes había perdido mucha fuerza. Sin embargo, mantuvimos las conexiones personales. Y fue algo interesante también, pues permitió a las personas que formaban esa gran coalición seguir trabajando más allá de las fronteras y de la comunidad del clima con, por ejemplo, sindicatos, organizaciones juveniles y grupos de mujeres.



Estoy convencido de que lo ocurrido en esta historia nos da una lección sobre cómo debemos unirnos para colaborar, y no solo la sociedad civil, sino también la humanidad en general.

Cuatro espacios de colaboración

Debemos tener en cuenta la naturaleza y las cualidades de los espacios en los que se forja la democracia participativa y la colaboración, especialmente entre el gobierno, la sociedad civil y las empresas. “¿Quién participa en los procesos de quién?": esta es una pregunta fundamental que debemos formular y responder para evitar atrapar a los participantes en situaciones que desvirtúen la participación genuina. Vamos a analizar los distintos tipos de espacios que existen:

Espacios cerrados: Aquí es donde se debate y se toman las decisiones importantes entre bambalinas, sobre todo entre el gobierno y las empresas. Ahora que demandamos una gobernanza transparente, es evidente que muchos espacios cerrados deben abrirse al público general o a la participación en *espacios invitados*.



Espacios invitados: Los gobiernos crean cada vez más foros oficiales, sobre todo a nivel municipal, para invitar a la sociedad civil y a las empresas a sentarse a negociar, elaborar planes y colaborar. Si estos espacios tienen un poder estatutario y una participación genuina, pueden ser muy importantes a la hora de conseguir una democracia real. Sin embargo, los procesos formales habituales de las reuniones al estilo del gobierno, con agendas controladas, pueden predisponer el proceso en favor de los intereses del gobierno y las grandes empresas. Asimismo, la capacidad de los actores menos poderosos para participar de forma significativa en los espacios invitados puede estar determinada por la calidad de sus propios *espacios inventados*.



Espacios inventados: Se trata de espacios creados de manera conjunta por los ciudadanos para autoorganizarse y formular una respuesta extraestatal a distintas cuestiones – *movimientos sociales, campañas, coaliciones, alianzas, plataformas, etc.* Es fundamental que las organizaciones de la sociedad civil se preparen colectivamente para movilizar sus variados recursos e intereses multidisciplinares y se unifiquen en torno a posiciones y procesos de participación dentro de los *espacios invitados* del gobierno para no mostrarse divididos y, por tanto, debilitados. De hecho, el sesgo de los *espacios invitados* puede desvirtuar igualmente la participación genuina, lo que ha dado lugar a una demanda y necesidad cada vez mayor de *espacios en red* de creación conjunta.



Espacios en red: Aquí es donde los actores del gobierno, las empresas y la sociedad civil diseñan conjuntamente sus espacios de colaboración para cooperar y aprender a buscar juntos soluciones innovadoras a problemas concretos. En este caso, la participación fructífera de la sociedad civil dependerá de cómo se prepare en sus *espacios inventados* y del estado de los planes conjuntos y de las decisiones adoptadas en los *espacios en red*. Un modelo que seguir sería los sindicatos, cuyas luchas dan lugar a *espacios en red* efectivos que les han permitido conseguir beneficios y derechos importantes.



Podemos observar una progresión de los *espacios cerrados* hacia los *espacios invitados*, *inventados* y *en red*. Cada espacio hace más visible la dinámica de poder existente entre los distintos actores, con lo que aumentan las posibilidades de rendición de cuentas y de obtención de beneficios sostenibles. La calidad y la eficiencia de los *espacios inventados* – movimientos sociales, campañas, coaliciones, plataformas, etc. – determinan la disposición esencial para una participación fructífera del gobierno y las empresas en los *espacios invitados* y *en red*.

Adaptado de Pamela Masiko-Kambala et al. (2012)

España: Futuro en Común, un foro adaptable para la movilización conjunta

Por Maite Serrano Oñate y Clarisa Giamello, de la Coordinadora de ONGD, España



A principios del año 2012 se apreciaban ya los efectos devastadores que estaba teniendo la crisis financiera de 2008 sobre la sociedad española. A comienzos de ese año, cientos de familias estaban siendo desahuciadas de sus casas *cada día*; cientos de miles de personas, sobre todo mujeres, perdían sus empleos, sus casas, sus ahorros; el paro aumentó drásticamente entre los jóvenes y muchos niños empezaron a vivir por debajo del umbral de la pobreza.

LOS MOVIMIENTOS SOCIALES IRRUMPEN EN LAS CALLES

Ante esta situación, la gente empezó a echarse a las calles. Los distintos movimientos y grupos de jóvenes se reunían en las plazas de las ciudades españolas, naciendo así el Movimiento de los indignados también llamado el Movimiento 15-M, que tenía por objeto promover la democracia participativa frente al poder político establecido, los bancos y las grandes corporaciones. La Plataforma de Afectados por la Hipoteca (PAH) se organizó para plantear el derecho a la vivienda como un problema social. “No Somos Delito”, una organización central formada por más de 70 asociaciones por los derechos civiles, grupos de movimientos sociales y ONG contra las leyes mordaza, sigue luchando contra la denominada “ley de seguridad ciudadana” y otras leyes que violan derechos civiles fundamentales como la libertad de expresión, la asamblea y las manifestaciones. Se formó la “marea blanca” con el respaldo de miles de profesionales sanitarios para defender la sanidad pública; la “marea verde” hizo lo mismo para defender la educación como bien público; y, finalmente, surgieron varios movimientos feministas y de defensa del medio ambiente que han adquirido una importancia y una presencia social desconocidas hasta la fecha.

APARTAR LA MIRADA DE SUS PROYECTOS FINANCIADOS

Cuando las ONG empezaron a levantar la cabeza de sus proyectos financiados, los movimientos sociales ya habían tomado las calles. Las ONG se vieron superadas muy pronto por la crisis, con un importante declive de la financiación tanto pública como privada.

Aquello en lo que habían estado trabajando las ONG para el desarrollo internacional en otros países durante décadas se había convertido en nuestra realidad nacional con toda su crudeza. El espejismo de la opulencia cayó por su propio peso y tuvo un efecto devastador sobre la mayoría de la población, mientras que la pequeña minoría de siempre se benefició de forma obscena aumentando su riqueza. Para la Coordinadora y sus miembros, que trabajan por “un mundo sostenible, diverso y libre de pobreza, donde prevalezcan la justicia social, la distribución equitativa de la riqueza y la igualdad de oportunidades”, fue imposible no mirar alrededor con espanto.

El Director general de una de las mayores ONG de España comparó su situación a la de un malabarista que tiene que mantener en el aire tres platos a la vez. El primer plato era el de defender los derechos básicos y urgentes de las personas necesitadas; el segundo era el de abordar el desequilibrio entre la reducción de recursos y el aumento de necesidades de las ONG; y para las ONG de desarrollo, el tercer plato era el de afrontar el discurso que hacía hincapié en cuidar de “nuestra gente” en contraposición con cuidar de la gente de otros países (¡como si hubiera una contradicción!).

¿TIEMPO DE CAMBIOS O UN CAMBIO DE LOS TIEMPOS?

Sufrimos una compleja confluencia de crisis que no entraban en los planes de nuestros proyectos. Nos asomábamos a un abismo en el que corríamos el riesgo de caer si no cambiábamos drásticamente nuestra forma de ver el mundo. ¿Cómo podíamos contribuir desde la cooperación internacional a promover ese cambio? Llevábamos años hablando de movimientos sociales y del cambio, pero estábamos muy alejados de los movimientos sociales que estaban surgiendo en España.

Dentro de la plataforma nacional española de ONG para el desarrollo internacional, Coordinadora, iniciamos un proceso de reflexión y sacamos la conclusión de que debíamos apostar por un planteamiento multidisciplinar, abordando a las ONG desde otros sectores, ser más políticos, tender la mano a los ciudadanos de a pie y a las organizaciones locales. Teníamos cierto temor a perder nuestra identidad como entidad de cooperación internacional como consecuencia de este nuevo planteamiento multidisciplinar. El liderazgo del Consejo de Administración fue clave en esos momentos. Estábamos convencidos de que no podíamos seguir haciendo las cosas del mismo modo y esperar resultados distintos. Pero el problema es que nadie sabía qué hacer a continuación.

Los movimientos contra la austeridad en España

El Movimiento 15-M, el Movimiento de los Indignados y muchos otros fueron una serie de protestas, manifestaciones y ocupaciones contra las políticas de austeridad que empezaron a promoverse en España alrededor de las elecciones locales y regionales de 2011 y 2012. Empezando por la del 15 de mayo de 2011, muchas de las manifestaciones sucesivas se extendieron a las distintas redes sociales en forma de movimientos como Democracia Real YA y Juventud Sin Futuro.

Muchos exigían el cumplimiento de los derechos básicos de vivienda, trabajo, cultura, sanidad y educación. El movimiento introdujo en Europa el modelo de campamentos de protesta que se había iniciado en la Primavera Árabe, adaptándolo a un contexto más contracultural. Seguiría expandiéndose hasta el punto de influir en la creación de Occupy Wall Street.

Según datos de RTVE, la radiotelevisión pública de España, entre 6,5 y 8 millones de españoles participaron en estos acontecimientos.
(adaptado de Wikipedia)



Entendimos que debíamos explorar, intentarlo, fracasar e intentarlo de nuevo. Para ello necesitábamos un espacio abierto común en el que hablar y cooperar, no solo entre ONG, sino también con otras organizaciones y movimientos sociales. Los nuevos movimientos sociales y los ciudadanos nos instaban a dar una respuesta a la crisis. Descubrimos que habíamos perdido la capacidad de conectar el trabajo de nuestras organizaciones con las movilizaciones ciudadanas y que muchos de estos movimientos nos veían como una fuerza inmóvil, pasiva e incluso demasiado acomodada en el “sistema”.

Tomamos la decisión de afianzar nuestras relaciones con otras organizaciones de sectores dispares: medio ambiente, derechos humanos, feminismo, movimiento social o sindicatos. Empezamos a tratar con ellos en reuniones bilaterales primero y, posteriormente, conjuntas, tratando de generar confianza y reunir ideas entre todos fomentando nuevas preguntas y conversaciones.

“

No queríamos crear una nueva estructura u organización, pues se convertiría en una jerarquía de poder. Lo que urgía era un simple espacio de reunión para todas las organizaciones, una asamblea y grupos de trabajo informales que aprovecharan la energía presente.

LA FORMA ADAPTABLE DE FUTURO EN COMÚN

Así es como hemos creado “Futuro en Común”, una plataforma no estructurada nacida a partir de una idea compartida: “juntos somos más fuertes”; se creó en respuesta a la necesidad de compartir agendas, identificar luchas y elementos comunes, pero también para conocer nuestras diferencias. Reúne a más de 50 organizaciones que trabajan por el desarrollo, el medio ambiente, feministas, sindicatos, instituciones académicas, infancia, acción social y derechos humanos con una agenda común: acabar con la pobreza y la desigualdad y respetar los límites medioambientales del planeta.

No queríamos que nos uniera solamente una experiencia común en crisis y problemas, sino una ambición compartida respecto al futuro que tenemos en común. Vimos en la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles una oportunidad para trabajar desde la sociedad civil organizada en propuestas multidisciplinares realmente transformadoras que dividieran el trabajo en apartados y permitieran abordar los problemas de desarrollo en su totalidad.

Con este ambicioso objetivo en mente, *Futuro en Común* elaboró un informe paralelo al examen voluntario de España en el Foro Político de

Alto Nivel de las Naciones Unidas en Nueva York. Con este mismo razonamiento, y en el contexto de la pandemia, elaboramos una propuesta conjunta de la sociedad civil para la reconstrucción.

No queríamos crear una nueva estructura u organización, pues se convertiría en una jerarquía de poder. Lo que urgía era un simple espacio de reunión para todas las organizaciones, una asamblea y grupos de trabajo informales que aprovecharan la energía presente.



En muchos sentidos, es muy distinto de un movimiento o una plataforma, con una organización más autónoma y fluida. Para los de fuera puede parecer un sistema demasiado abierto e informal, pero es así como se libera la verdadera energía y se mantiene a la gente implicada con el tiempo y los recursos de los que disponen. En cuanto a los miembros, en unas ocasiones tienen una participación intensiva y en otras se quedan a un lado; mantenemos las relaciones y las posibilidades abiertas en todo momento.

NADA DE ESTRUCTURAS

Los procesos de reunión son simples, aunque también variados, dependiendo del tema a tratar. Contamos con una asamblea grande y organizada, así como un reducido grupo de liderazgo que supervisa los planes de trabajo. Contamos con dos facilitadores pacientes y muy cualificados que se aseguran de que todo el mundo tenga el espacio necesario para expresarse. Siempre se muestran curiosos y tranquilos, y fomentan el ambiente necesario para escuchar a todo el mundo. Puede que estemos en medio de una lluvia de ideas, pero después hay que poner a todos de acuerdo. De este modo se genera la sensación de que caminamos juntos, ya sea con un ritmo rápido o lento. En ocasiones hay cierta frustración, pero al final se impone la confianza y la inclusión.

Nuestra diversidad nos permite reunir las diferentes perspectivas para que se combinen y se influyan mutuamente. De este modo, podemos reconocer y trabajar con el carácter multidisciplinar de los problemas y las futuras soluciones. La desigualdad en la educación no es un problema meramente educativo, sino una cuestión relacionada con la pobreza que se convierte progresivamente en un problema climático. Para combatir la desigualdad en la educación es necesario abordar el problema desde múltiples perspectivas.

De momento no necesitamos una nueva plataforma ni ningún tipo de estructura. Cada sector cuenta con estructuras que ya están en funcionamiento o están en proceso. Necesitábamos un espacio en el que tratar de imaginar el mundo que queremos, nuestro futuro en común, para poder empezar a conectar nuestros discursos de cambio y hacerlo realidad. Esa es la idea, conectar entre los distintos problemas; cómo dar poder a las mujeres y cómo conectar esta cuestión con los problemas medioambientales o la desigualdad, porque si seguimos trabajando todos por separado, con proyectos independientes, no conseguiremos ningún cambio, solo aliviar algunos síntomas de aquí y allá.

Aunque no haya una estructura formal, se sigue necesitando financiación. Hasta ahora, los recursos se han financiado mediante un proyecto de la UE, contribuciones voluntarias de organizaciones y la presentación de nuevos proyectos. Sin embargo, aún no se sabe bien cómo financiar estas nuevas formas de trabajo.

“

Nuestra diversidad nos permite reunir las diferentes perspectivas para que se combinen y se influyan mutuamente. De este modo, podemos reconocer y trabajar con el carácter multidisciplinar de los problemas y las futuras soluciones.



Cada cierto tiempo, la asamblea decide reflexionar sobre su valor: *¿sigue siendo interesante?, ¿deberíamos continuar o ya ha pasado nuestro momento?*. Hasta ahora la respuesta ha sido un rotundo Sí.

LECCIONES APRENDIDAS, RETOS POR DELANTE

- Es necesario buscar nuevas formas de trabajar. Debemos intentarlo y arriesgarnos una y otra vez. Puede que no encontremos “la solución”, o puede que sí, pero lo que sí está claro es que si seguimos haciendo las cosas igual que las hemos hecho siempre, con proyectos muy limitados, no conseguiremos nuestros objetivos.
- Uno de los temores que surgieron en un principio cuando se empezó a hablar de un trabajo multidisciplinar fue el de perder la identidad de la organización o de la red. Sin embargo, la experiencia ha sido totalmente distinta; sorprendentemente, las perspectivas multidisciplinarias han afianzado y enriquecido la perspectiva de cada colaborador y, en consecuencia, la identidad de cada uno.
- Aunque promovemos la cooperación entre los distintos sectores y transmitimos mensajes comunes, siguen pesando mucho las estrategias orientadas a cada sector. Aún queda mucho por hacer para alcanzar un auténtico enfoque intersectorial que influya en las agendas de cada uno. Debemos seguir trabajando para pasar de una posición de propuestas individuales en cada sector a la elaboración de propuestas que integren las distintas perspectivas.

“

De este modo se potencian las facultades internas de las organizaciones para trabajar más allá de sus limitaciones organizacionales, fomentando una conciencia y capacidad intersectorial.

- Parte de este reto es la creación de un liderazgo más fluido y el desarrollo interno de las organizaciones, a fin de reducir la burocracia y fomentar una mayor participación y la democratización interna. De este modo se potencian las facultades internas de las organizaciones para trabajar más allá de sus limitaciones organizacionales, fomentando una conciencia y capacidad intersectorial.
 - Uno de los retos pendientes es trabajar estrechamente junto con los movimientos sociales. Para ello es necesario un cambio cultural y conocerse mejor unos a los otros: idioma, horarios, formas de trabajar, etc. Además, hay que ayudar a los donantes a buscar estrategias que se ajusten a las realidades para contribuir a la interacción colectiva y los procesos de aprendizaje. ¡El fracaso es bueno para el aprendizaje!

- Es necesario mejorar las metodologías y las técnicas de organización para profundizar en el diálogo entre los distintos actores, para identificar aquello que nos une, y para abordar aquellas cuestiones en las que resulta complicado encontrar una posición común.
- La gobernanza de estas estructuras abiertas y flexibles es otro aspecto para mejorar.

Se necesita un liderazgo colectivo y generador, así como la generosidad de las organizaciones participantes para ofrecer respaldo económico y liderazgo. Los recursos son siempre un problema. En estas iniciativas abiertas y flexibles hemos combinado tres fuentes de financiación diferentes: contribuciones de las organizaciones; organizaciones que costean directamente parte de los gastos y subvenciones recibidas por una organización que se ofrecen a la iniciativa.



Cómo ser aliados del movimiento social

En el artículo “¿Pueden ser las ONG y los movimientos sociales verdaderos aliados?”, de Michael Silberman (2020), el autor sostiene que las organizaciones que realizan campañas han pasado de preguntarse “si” deben participar con los movimientos a preguntarse “cuándo” y “cómo”, lo que pone de relieve su conocimiento de los sistemas, que son complejos, poco lineales e impredecibles, en los que las ONG tienen poca influencia por sí mismas. Gran parte del personal de las ONG tiene mucho miedo de causar algún perjuicio a los movimientos si se actúa de un modo interesado o acaparador (o que parezca así). Dicho esto, la inacción en un “momento de movimiento” también pone en riesgo la relevancia y el impacto de la organización. Además, ofrece varias lecciones importantes poniendo sobre la mesa las siguientes cuestiones:

- **Dejar claro qué se entiende por movimientos.** El autor habla de una tendencia preocupante entre las ONG, que hablan de una “creación de movimientos”. En este caso, la semántica es muy importante, pues dejar claro qué se entiende por movimientos nos permite tener conversaciones más productivas en nuestras organizaciones y honra el tiempo y el meticuloso trabajo de los verdaderos creadores de movimientos, que no gozan de los mismos recursos que las ONG.
- **Saber cuándo dejar de lado nuestra marca.** La mayoría de los compañeros de las ONG temen por la reputación de la marca de su organización si respaldan o participan en un movimiento. El trabajo de apoyo a los movimientos plantea nuevos riesgos que no deben tratarse igual que otros. Incorporar el valor a largo plazo del cambio en los sistemas en los análisis de los riesgos para la organización será algo rentable para todos.
- **Compartir la credibilidad.** La mayoría de las ONGs de incidencia política han dedicado años a desarrollar sus comunicaciones y su maquinaria mediática, algo que puede ser muy valioso a la hora de amplificar la difusión de mensajes, demostrar solidaridad y ayudar a cambiar la cultura y los discursos sociales.
- **Mover dinero y recursos.** Los movimientos cuentan con muy pocos recursos. El autor propone que se compartan recursos como salas de reuniones, comunicaciones, impresoras, etc. que pueden suponer una gran diferencia por insignificantes que puedan parecer.

Hay muchos ejemplos del contexto de colaboración entre las ONG y los movimientos sociales. Varias organizaciones de renombre lo consideran un aspecto importante de su estrategia para alcanzar los objetivos.



Nuestro trabajo para la renovación

Las redes y coaliciones pueden ser fuerzas poderosas para el cambio, especialmente cuando movilizan la diversidad de los miembros y las voces que tenemos en la sociedad civil. Desde el comienzo de la pandemia de la Covid-19, hemos visto que la sociedad civil está muy pendiente de las necesidades de las comunidades. Y aunque a veces parezca que las redes están algo alejadas de la realidad sobre el terreno, nos ayudan a tener una panorámica global de todas estas necesidades y perspectivas.



Muchas de las organizaciones que participan en plataformas o coaliciones lo hacen de un modo complementario a su trabajo diario. Para ellas es complicado implicarse de manera continuada o a largo plazo. No debemos ver esto como un problema, sino como parte del panorama real. Tenemos que desactivar las ansias e impulsos mecanicistas y de control y aprender a confiar y trabajar facilitando la movilización de todas las “piezas” que nos ofrezcan energía y capacidad.

En este sentido, es verdad que experimentamos cierta fluctuación en la implicación de las organizaciones, salvo de aquellas organizaciones o redes que tienen recursos dedicados para la creación de redes y coaliciones. Se necesita tiempo para que los miembros valoren la necesidad de tener un mayor compromiso de colaboración.

Los miembros dedican su energía dependiendo de cómo se ajuste la agenda o las actividades de la red a sus propias prioridades, y del valor que añadan estas a lo que ellos hacen. No obstante, la complejidad de este trabajo de cooperación y la dificultad de “medir” el valor añadido lo hace más complicado, por lo que se necesita un acto de fe para confiar en que el riesgo merece la pena.

Los problemas a tratar tienen también sus fluctuaciones y ritmos, llegando a puntos culminantes como la COP21 para luego ir menguando mientras nos tomamos un descanso para tomar aliento, reflexionar y prepararnos para la siguiente oleada de trabajo.

Por ello, uno de los retos que afrontan las redes y coaliciones es saber afrontar esas fluctuaciones. Necesitamos mantener conversaciones frecuentes con los miembros y aliados para renovar nuestra alineación de objetivos en tiempo, espacio y prioridades con una estrategia de respuesta continuada.



Ahora que el mundo parece fragmentarse o desintegrarse, nuestra reacción es la de recurrir los unos a los otros, unirnos, integrar y recuperar las conexiones entre nosotros para que nuestra energía colectiva se movilice y se libere de manera coherente para promover el cambio social.

Prácticas clave para fomentar la colaboración



Facilitar los diálogos, trabajar con diversidad y complejidad, escuchar activamente, aprender horizontalmente, cultivar la confianza... la lista es larga. Está naciendo todo un nuevo lenguaje.

En cierto modo, sí. Las nuevas formas de observar y las nuevas prácticas requieren un nuevo lenguaje. Me gusta cómo suenan estas palabras, menos mecanicistas y más naturales, y sirven para expresar que trabajamos con vidas reales y no diseñando proyectos. Pero la gran pregunta es: ¿Cuál es el trabajo real aquí, cuál es la práctica?



"Podemos trabajar por un mundo mejor con hombres y mujeres de buena voluntad, aquellos que irradian la bondad intrínseca de la humanidad".

Wangari Maathai

Aprendiendo a respirar juntos

Doug Reeler, facilitador del Programa de desarrollo de liderazgo de Forus y de la Guía Descalza

Conspirar (v.) del latín *conspirare* "acordar, unir, planear, respirar juntos"; de *con*, "juntos" + *spirare* "respirar".
Fuente: Online Etymology Dictionary.

Vivo en el Valle de Greyton/Genadendal, a 150 km al este de Ciudad del Cabo, en una comunidad muy diversa de unas 17 000 personas. Las organizaciones de la sociedad civil, el gobierno municipal y las empresas llevan años intentando trabajar juntos en el municipio de Greyton para abordar de manera conjunta una serie de cuestiones relacionadas con el desarrollo. En agosto de 2020, en la reunión anual del municipio de Greyton, los miembros señalaron que necesitaban un espacio de conversación más sencillo donde reflexionar y actuar juntos. Eliminaron el puesto de presidente ejecutivo y me pidieron que fuera el "presidente facilitador" provisional. El Comité ejecutivo fue sustituido por el equipo administrativo responsable de organizar las reuniones y la comunicación. Se trata de un experimento para fomentar una cultura diferente y practicar la colaboración. En busca de un modo menos conflictivo de relacionarnos entre nosotros, elegimos

el tema siguiente: "¿Cómo podemos sacar lo mejor de cada uno?"

Compartí un esquema de trabajo denominado "Los elementos de la conspiración" (se muestra al dorso) que yo mismo había elaborado junto a una red de aprendizaje de ONG nacional hace unos años.

Este esquema de trabajo dio lugar a varias conversaciones productivas, sobre todo en lo referente a la necesidad de trabajar en la comunicación y el aprendizaje conjunto a fin de allanar el terreno para una colaboración más fructífera. He observado en varias reuniones que los miembros hacían referencia al esquema de trabajo para argumentar su punto de vista. No se trata de una receta ni una fórmula, sino de una vía de crecimiento para cultivar y promover las relaciones y capacidades que necesitamos para una colaboración más significativa.

Los elementos de la conspiración

Cada elemento desarrolla una cualidad de las relaciones necesarias para un trabajo más cooperativo. A medida que van madurando estas relaciones, la colaboración se va incrementando.

A. COMUNICACIÓN



Empezar mejorando la comunicación. Para una forma de hablar y escuchar más profunda:

- **Nivel de pensamientos:** Demuestra curiosidad por lo que otros intentan transmitir y por su forma de ver e interpretar el mundo.
- **Nivel de sentimientos:** Escucha las emociones y empatiza para identificar lo que de verdad le importa a cada persona.
- **Nivel de voluntad:** Escucha lo que desean realmente las personas, dónde tienen su energía. Si no parece que haya ninguna voluntad, pregunta “¿qué es lo que la bloquea?”

(Echa un vistazo al ejercicio “Escuchar en tres niveles” de la sección de Recursos del sitio web de la Guía Descalza para ver más información)

B. APRENDIZAJE CONJUNTO



Fomentar el aprendizaje conjunto como base para el trabajo conjunto.

Dedica tiempo a compartir e interesarte por las experiencias y los conocimientos locales de los demás, en lugar de limitarte a debatir opiniones. Cuando una persona aprende de otra a nivel horizontal, no solo gana perspectivas y habilidades muy valiosas, sino que también se forja esa relación de confianza y solidaridad necesaria para trabajar en equipo. Utiliza el Ciclo de aprendizaje activo para ayudar a los demás a reflexionar y aprender de un modo más eficaz.

(Consulta la página 50 para ver instrucciones sobre cómo trabajar con el Ciclo de aprendizaje activo)

C. COORDINACIÓN



Coordinar las actividades existentes. Antes de que las organizaciones pasen a la fase de cooperación o colaboración, es necesario que busquen formas de complementar y coordinar (sin entorpecer los unos a los otros) con la idea de apoyar los objetivos de los demás. Por ejemplo, programar distintas fechas para los eventos públicos y compartir recursos y equipos.

D. COOPERACIÓN



Cooperar donde proceda. Persigue tus propias ambiciones, pero a través de la actividad conjunta y la sinergia. Por ejemplo, en un mercado o con un boletín.

E. COLABORACIÓN



Colaborar para resolver problemas en común y avanzar hacia visiones comunes. Analiza de manera conjunta los problemas y crea visiones comunes para luego movilizar los distintos talentos y recursos. Por ejemplo, un programa de desarrollo para la juventud con distintas contribuciones para un conjunto de actividades y recursos diseñados en conjunto.

Simulaciones sorprendentes: aprendiendo a crear una plataforma de ONG en Jordania

Por Clarisa Giamello y Maite Serrano Oñate, de la Coordinadora de ONGD, España

¿Cómo podemos apoyar a las ONG en las democracias emergentes sin ninguna experiencia de colaboración para iniciar y avanzar juntos en un cambio más sistémico?

En 2019, la oficina de Cooperación Española en Jordania, en colaboración con el Centro de Estudios Estratégicos de la Universidad de Jordania, decidió ofrecer un curso de tres semanas a las ONG para enseñarles los fundamentos de la democracia, legislación, incidencia política y colaboración. Jordania se encuentra en plena transición hacia un sistema más democrático y afianzar las organizaciones de la sociedad civil se considera un elemento fundamental en este proceso. Nos pidieron a nosotros, Coordinadora de ONGD de España, que impartiéramos un curso de dos días por el país sobre cómo trabajar en coaliciones y plataformas.

Sin una sociedad civil activa, la democracia es como un pan sin levadura. Se queda desinflada y sin vida. Las organizaciones de la sociedad civil, con sus entusiastas miembros y trabajadores, suelen ser quienes, a diferencia de los gobiernos y las empresas, formulan preguntas complicadas y pertinentes, movilizan a las comunidades para que asuman su responsabilidad, manifiestan sus necesidades y adoptan iniciativas creativas. Las organizaciones de la sociedad civil son esa levadura que levanta y da vida a la democracia. Pero si están ocupados con sus pequeños proyectos de donantes, ¿cómo van a ayudar a transformar la sociedad? ¡Por eso la colaboración es esencial!

El primer taller que impartimos fue en la ciudad de Irbid, con 20 personas de 20 ONG locales. Estas ONG trabajan sobre todo con jóvenes y mujeres en cuestiones como las oportunidades de empleo, la educación, etc., pero no tienen experiencia en incidencia política ni en colaboración entre ellas. Nosotros les ayudaríamos a conocer las posibilidades de trabajar en colaboración para alcanzar sus metas.

El primer día empezamos hablando sobre el cambio social y por qué necesitamos coaliciones más amplias para conseguir un cambio más sistémico, más allá de pequeños proyectos. Les presentamos dos casos prácticos de distintas plataformas para ilustrar que hay más de una manera de trabajar en colaboración y evitar así la búsqueda de recetas mágicas.

A continuación, les guiamos en un ejercicio de simulación que consistía en imaginar el proceso de formar una plataforma o coalición, trabajando en distintos grupos. Cada grupo tenía que elegir el tema de cambio social que quisieran abordar, ponerle nombre a la plataforma e imaginar quién formaba parte de la misma.



“

Las organizaciones de la sociedad civil son esa levadura que levanta y da vida a la democracia.

Estuvieron jugueteando con nombres y acrónimos divertidos, y eligieron la misión que debía conseguir la plataforma.

Seguidamente, les pedimos que crearan dos actividades principales que la plataforma debía llevar a cabo. Desde el primer momento planificaron coaliciones con la implicación de todos los actores, incluido el gobierno, partidos políticos y muchos más. Una de ellas tenía la misión de abordar el tema del cambio climático. Todo el mundo quedó impresionado con la gran plataforma que estaban ideando.

UN DURO GOLPE DE REALIDAD

“

A lo largo de la jornada, nos decían en privado: “no confiamos los unos en los otros”. “No queremos trabajar siempre entre nosotros porque no sabemos qué es lo que hacen realmente o de dónde sacan el dinero”.

Sin embargo, cuando empezaron a hablar sobre las actividades, alguien propuso: “vamos a bajar los impuestos para la compra de vehículos con bajas emisiones”. Pero otro le respondió: “no, no podemos tocar esos impuestos, pues son necesarios para mantener los programas sociales”. Otro añadió: “y el gobierno nunca va a aceptar esa bajada”. Estuvieron discutiendo y replicándose y al final del día acabaron frustrados. “Esto no funciona,” dijeron, “no estamos remando en la misma dirección”.

A lo largo de la jornada, nos decían en privado: “no confiamos los unos en los otros... No queremos trabajar siempre juntos porque no sabemos qué es lo que hacen realmente o de dónde sacan el dinero”.

Nos dimos cuenta de que este proceso no iba solo de trabajar el desarrollo de capacidades. Más que un ejercicio de simulación, estábamos sentando las bases para la futura creación de plataformas.

Al día siguiente, les pedimos que reflexionaran sobre lo que había pasado y que buscaran una solución para avanzar. Se plantearon tres cuestiones principales: cómo gestionar la diversidad, cómo generar confianza y qué tipo de liderazgo se necesita.



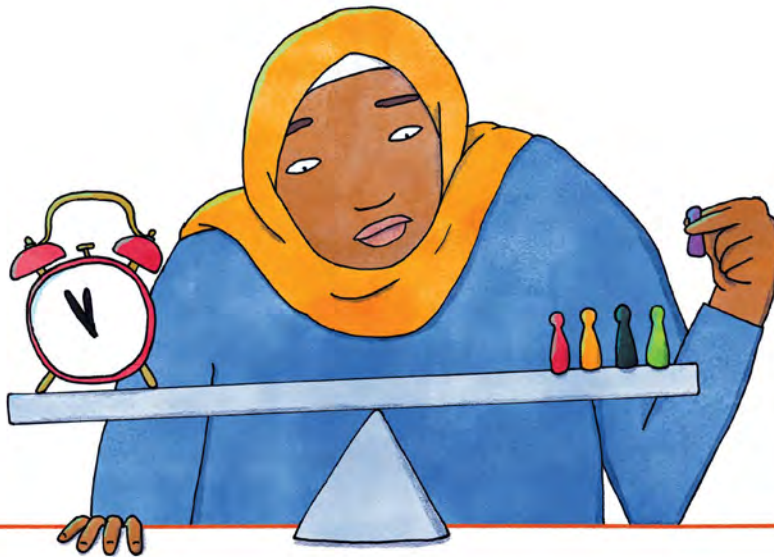
“De acuerdo, ¿cómo vamos a solucionar este problema con tantas opiniones diferentes?”

“¡No se puede!”

“¿Y qué tal si votamos?” “Vale, y si el 60% gana y el 40% pierde... ¿y entonces qué?”

“Bueno, ¿y si hacemos un debate?” “¡Eso!” (en ocasiones, ¡el conflicto puede ser divertido!)

Así que tuvimos un debate en el que se presentaron todas las opciones y luego se votó. Les planteamos lo siguiente: “vemos que el debate es informativo y muy animado, pero ¿cómo va a sentir el grupo perdedor que se tiene en cuenta su opinión? ¿Y si se molestan o incluso se resisten a acatar la votación? ¿Cómo podemos gestionar la diversidad de intereses y opiniones?”



EL SECRETO SE REVELA

Estuvieron pensando un tiempo y luego alguien dijo: “tal vez podríamos llevar a cabo distintos procesos con distintos grupos”. De modo que decidieron iniciar de nuevo la coalición, hablando sobre diversidad, sobre confianza, porque la única manera de convertir la diversidad en un activo es forjando la confianza.

Alguien dijo: “si hablamos de confianza, tenemos que hablar sobre las personas, no solo de las opiniones, o de la opinión mayoritaria. Tenemos que hablar de que las personas deben trabajar juntas para forjar la confianza. Puedo aceptar tu opinión esta vez, porque en la próxima tal vez sea mi opinión la que se acepte”. Empezamos a hablar mucho sobre las relaciones.

Lo que les sorprendió al repetir el ejercicio es que querían volver a empezar con una coalición pequeña. “En primer lugar, queremos modificar el tamaño de la coalición para que no esté todo el mundo, ya que hay demasiados temas que tratar”. Empezaron a ser conscientes de la importancia de las relaciones. Les dijimos: “este es el secreto. No se trata solo de lo que queremos hacer juntos, sino de quiénes somos cuando estamos juntos y de cómo queremos relacionarnos entre nosotros”. Formularon preguntas nuevas como: “¿Qué puedo añadir a tu idea?” Ya no se hablaba de quién tenía razón o no. La segunda coalición estuvo más centrada en elegir a las personas que debían invitar y cómo invitarlas, así como en el proceso de forjar relaciones de confianza y comprensión. De este modo, fue más factible debatir sobre las actividades y las acciones.

“

Les dijimos: “este es el secreto. No se trata solo de lo que queremos hacer juntos, sino de quiénes somos cuando estamos juntos y de cómo queremos relacionarnos entre nosotros”.

TRABAJAR EN UN AMBIENTE DE TENSION

Hablamos sobre cómo trabajar en un ambiente de tensión. “Los problemas son tan urgentes que sentimos cierta prisa a la hora de hacer las cosas”. “¿Cómo vamos a tardar en actuar cuando hay gente sufriendo?” “¿Y si hay una oportunidad que no puede esperar?” “Si necesitamos cooperar con muchas personas, e incluirlas en nuestros procesos, necesitamos tiempo para forjar confianza y consenso, para afianzar esa base”. “Pero si tenemos que hacerlo ya y actuar con rapidez, habrá gente que se quede atrás, que sienta que no forma parte del proceso”. “¿Y qué pasa con la toma de decisiones? ¿Qué decisión debe tomar el grupo grande y qué decisiones pueden delegarse al grupo más reducido?” “¿Cuál es el lugar adecuado para cada nivel de decisiones?”

Se dieron cuenta que cuesta mucho trabajo alcanzar un equilibrio entre el tiempo y una participación significativa de los demás miembros. Y, al mismo tiempo, actuar con rapidez, estar donde hay que estar y responder al momento o la oportunidad en cuestión.

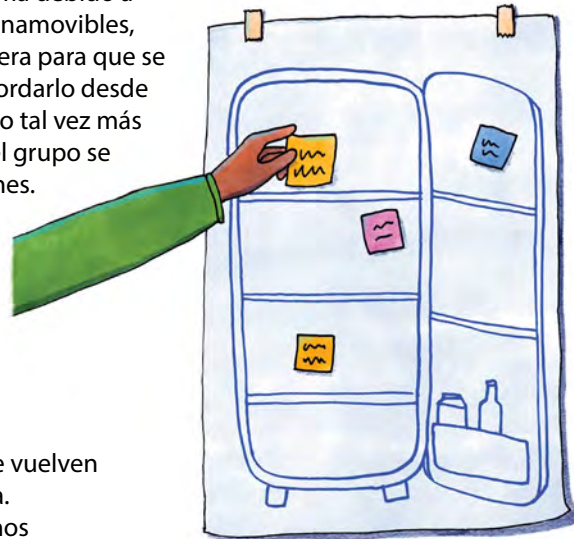
El grupo aprendió que el secreto está en tomarse el tiempo necesario para forjar relaciones de confianza, y así el proceso acabó como debía. Nosotros no les enseñamos demasiado; simplemente les facilitamos un proceso de descubrimiento. Mediante la experimentación y la simulación práctica, aprendieron por sí mismos ciertos aspectos importantes que necesitaban conocer. Por nuestra parte, percibimos que esa desconfianza de la que se hablaba había empezado a desaparecer. Habían leído, reflexionado y explorado juntos. Esperamos haber plantado una semilla de colaboración que ahora puedan cuidar.

LA NEVERA: UNA METODOLOGÍA PARA RESOLVER DECISIONES ENQUISTADAS

En un momento determinado, decidimos emplear este método. Cuando hay grupos diversos trabajando juntos, la disparidad de perspectivas sobre ciertos temas puede provocar que se estanque el debate. Estos temas actúan como nudos que pueden generar un efecto de parálisis e incluso anular aquellas áreas donde se han conseguido avances.

Cuando vemos que esto puede empezar a ocurrir, podemos utilizar “la nevera”.

- 1) Dibujamos una nevera grande en una pizarra o un rotafolio. Explicamos que la nevera es un lugar donde se guarda la comida para conservar su frescura. Si vemos que no puede alcanzarse un consenso respecto a un tema debido a su complejidad o porque hay opiniones inamovibles, proponemos guardar ese tema en la nevera para que se conserve “fresco” hasta que podamos abordarlo desde otra perspectiva o con más información, o tal vez más adelante, cuando haya más confianza y el grupo se muestre más abierto a otras contribuciones.
- 2) En cuanto vemos que el grupo se empieza a atascar en el debate, el facilitador interviene haciendo un breve resumen y pide al grupo que ponga el tema “en la nevera para abordarlo posteriormente. El tema se mete o se escribe en la nevera.
- 3) Al final de la sesión, se abre la nevera y se vuelven a debatir los temas que haya en la misma. Probablemente, algunos sean ahora menos relevantes, o tal vez se haya encontrado ya una solución. Si no es así, el grupo puede decidir qué hacer con ellos, ya sea guardarlos en la nevera o diseñar un proceso especial al efecto.



Lo que me ha llamado la atención es que las facilitadoras ofrecían un espacio en el que la gente podía participar y mantener conversaciones significativas, proponer una reflexión colectiva y crear su coalición conjuntamente. Era un proceso co-creativo, un verdadero ejemplo de cómo formar una plataforma.

Fomentar las aportaciones

Por Oyebisi, Babatunde Oluseyi, Nigeria Network of NGOs (NNGO)

Aportar y aprender son dos prácticas muy importantes para nuestra red. No es lo mismo aportar una opinión que criticar. Por eso, animamos a nuestros miembros a dar su opinión en todo momento. Desde nuestro liderazgo, podemos analizar los distintos comentarios para integrar así las ideas y perspectivas de los demás. Debemos asegurar a nuestros miembros que vamos a tener en cuenta sus comentarios, y con el tiempo podremos demostrar que hemos sabido abordar conjuntamente los temas planteados. De este modo, podremos aprender como red.

Por eso, mostrarse abiertos y dispuestos a escuchar opiniones es importante para afianzar la red.

Así es como procesamos y ganamos nuevas perspectivas. Así es como apoyamos a nuestros miembros. Habrá momentos en los que no queramos escuchar otros comentarios, pero hemos aprendido a integrarlos, a aceptarlos, a reflexionar sobre ellos y a extraer algún aprendizaje. En los dos últimos años, los comentarios de los miembros nos han ayudado a mejorar nuestros eventos y programas y las iniciativas que hemos promovido. También nos han ayudado a mejorar nuestros eventos en distintas partes del país.

No es nada fácil darles un carácter institucional a los comentarios de los demás. Cuando damos nuestra opinión, es importante que sea honesta, pero esto solo es posible cuando se dan ciertas condiciones.

Primero, debe haber una relación de confianza; de lo contrario, será difícil tener en cuenta cualquier opinión. Segundo, es necesario que la otra persona quiera recibir esa opinión o esté dispuesta a ello. Cuando uno recibe una opinión no solicitada, nuestra primera reacción es responder con algo del tipo “¿y a ti quién te ha preguntado?” Tercero, debe haber un nivel suficiente de inteligencia emocional. Es decir, que debemos ser conscientes de las emociones que se generan al escuchar comentarios críticos y a la hora de utilizar o escuchar determinadas palabras. Por último, es conveniente aprender ciertas técnicas para expresar opiniones (ver a continuación).

Como red, empleamos las sesiones de comentarios para reflexionar, aprender y extraer conclusiones a nivel colectivo. Estas sesiones me han permitido conocer y comprender mi manera de liderar, además de observar las formas de liderazgo en el sector. En estas situaciones, no nos limitamos a soltar opiniones, sino que nos esforzamos mucho en aprovechar nuestra experiencia en situaciones reales. Actuamos en función de las situaciones que se nos plantean, observamos qué se necesita, aprovechamos nuestra capacidad para leer situaciones, escuchamos e intuimos cuál es el siguiente paso.

Consulta la sección “Cómo expresar y recibir comentarios constructivos” en el apartado de Recursos del sitio web de la Guía Descalza, disponible en inglés en este enlace <https://www.barefootguide.org/tools-games-and-exercises.html>



Cómo mantener una conversación

“¿Qué es más valioso que el oro? La luz. ¿Qué es más precioso que la luz? Una conversación.”

J.W. von Goethe

Las buenas conversaciones fomentan la colaboración y las malas conversaciones la echan a perder. Así de simple. Todos hemos tenido buenas conversaciones, así que tenemos la capacidad necesaria, pero a veces la cosa se complica. Uno de los problemas es que no somos conscientes de que hay distintas formas de conversar según las necesidades, pues cada una requiere un enfoque y habilidades determinados.

Distinguimos entre cuatro tipos de conversaciones para entendernos y trabajar juntos. Cada una tiene una función a la hora de fomentar la colaboración y representa una vía para el avance, desde una comunicación simple hasta una implicación profunda que puede hacer inevitable una colaboración fructífera.

DESCARGA

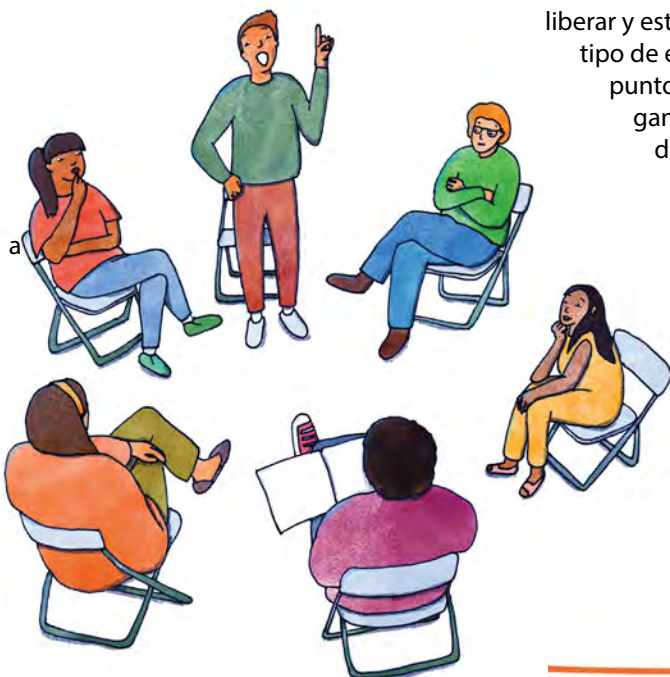
En la *descarga*, compartimos aquello que conocemos a modo de información de una sola vía, por el mero hecho de informar. No se trata de generar nuevas perspectivas ni de plantear si es cierto o no. Nos limitamos a descargar (como si fuera un archivo informático) nuestra información, pensamientos, ideas y sensaciones al mundo.

La gran ventaja de la *descarga* es que puede aportar claridad, dar la respuesta adecuada sin dudas ni inseguridades. Sin embargo, también puede reafirmar el statu quo y el estancamiento o la crisis. Cuando esto ocurre, se genera frustración y la gente trata de solucionar la situación, lo que suele llevar al *debate*.

DEBATE

Pasamos de la *descarga* al *debate* cuando dejamos de decir lo que creemos que debemos decir y empezamos a decir lo que realmente pensamos. En el *debate* expresamos abiertamente lo que tenemos en mente, aun a riesgo de provocar incomodidad o conflicto. Debatimos y emitimos juicios, como en un tribunal. Planteamos nuestras ideas en contraposición con otras, como en una discusión.

La transición de la *descarga* al *debate* es un paso fundamental hacia la búsqueda activa de la verdad, de distintas perspectivas y opciones y de una mayor honestidad, así como el inicio de un discurso libre y una discusión abierta. El *debate* puede liberar y estimular el cambio, pero también puede crear otro tipo de estancamiento o crisis por el conflicto entre distintos puntos de vista, por una situación de “esto o lo otro”, o por ganar o perder la discusión. Cuando la gente se cansa de este modo de conversación y se da cuenta de que no siempre resulta útil, se muestran más abiertos con los demás y empiezan a escuchar, lo que lleva un *diálogo reflexivo*.



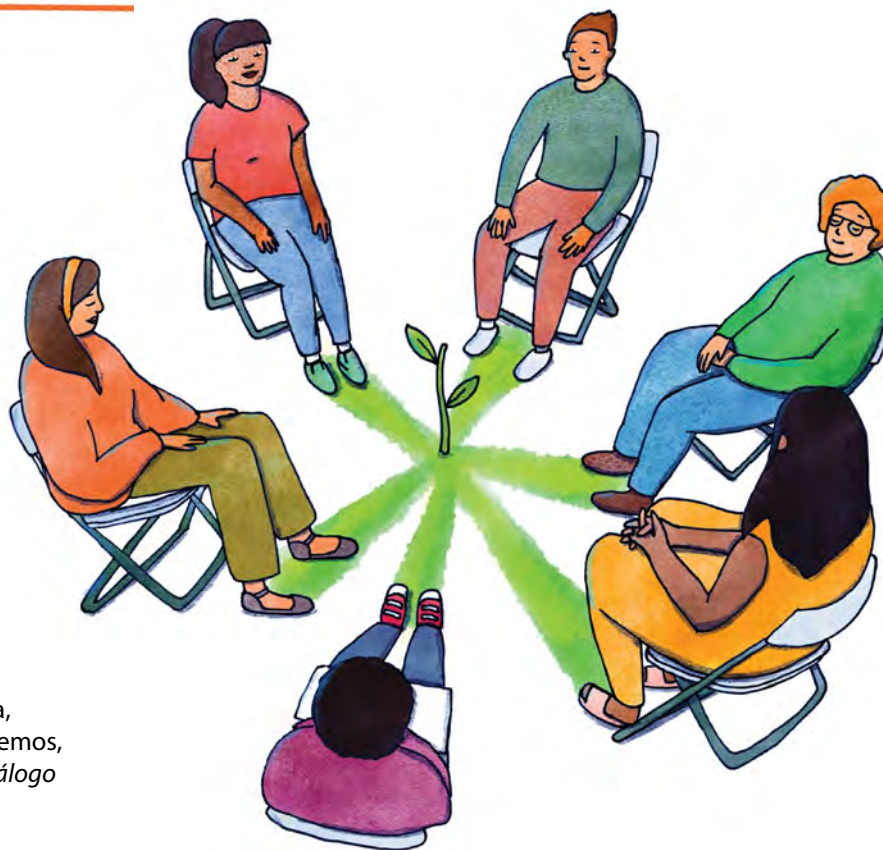
DIÁLOGO REFLEXIVO

En el *diálogo reflexivo*, nos acercamos los unos a los otros, en lugar de oponernos. Sentimos curiosidad por ver qué podemos aprender de los demás y observar a través de sus ojos. Nos escuchamos reflexivamente a nosotros mismos y nos oímos a través de los oídos de los demás.

Con esta forma de escuchar, la experiencia y la cualidad esencial de la *empatía* empiezan a aflorar y puede aumentar la confianza. Empezamos a interesarnos por generar nuevos conocimientos e iniciativas juntos. Se necesita determinación para ir más allá del debate y encontrar confianza y coraje en nosotros mismos.

Es en este punto cuando la colaboración empieza a ser posible.

Cuanto más nos impliquemos en el *diálogo reflexivo*, más confianza, empatía e incluso afecto generaremos, preparando el terreno para un *diálogo generador*.



DIÁLOGO GENERADOR

En el *diálogo generador*, somos plenamente conscientes de lo que está surgiendo a nivel de todo el sistema. Podemos respetar los turnos de intervención, pero es como si pudiéramos completar las frases de los demás. La sensación de separación habitual entre las personas parece menor y valoramos las distintas perspectivas de los demás (como en el *diálogo reflexivo*) para formar, durante un tiempo, un enorme “yo” colectivo.

En el *diálogo generador*, es como si el sentido emergiera del centro del círculo, no de una persona en concreto. No es que tengamos una sola mentalidad, sino que empezamos a hablar desde un mismo propósito afianzado, sabiendo lo que de verdad nos importa como seres humanos. El libro sagrado del pueblo maya Quiché se llama Popol Vuh. Contiene el texto siguiente: “No pusimos en común nuestras ideas. Pusimos en común nuestros propósitos. Y llegamos a un consenso y luego decidimos”.

Es en este punto cuando la colaboración empieza a ser inevitable.

LIDERAR MEDIANTE LA CONVERSACIÓN Y LA ESCUCHA

Como líderes, en última instancia solo disponemos de un instrumento: conseguir que compartamos y escuchemos de manera productiva. Cada uno de estos cuatro modos de conversación es muy útil, pero si queremos crear nuevas realidades sociales y colaborar con cierta profundidad debemos liderar en nuestras conversaciones con un *diálogo reflexivo* y un *diálogo generador*.

El *diálogo reflexivo* nos pide tener empatía — ver el mundo a través de los ojos de los demás— y ser autorreflexivos — conocer cómo influimos en el mundo que nos rodea. Este modo no es habitual en la vida organizativa, pero es fundamental para un cambio profundo. A diferencia de la *descarga* y el *debate*, el *diálogo reflexivo* nos permite participar en el futuro que empieza a emerger. El *diálogo generador* solo es posible cuando profundizamos en nuestras relaciones, y permite a un grupo descubrir sus propósitos fundamentales y hace fluir la creatividad en cada participante de un proceso colectivo.

El *diálogo generador* es esencial para el éxito de las iniciativas para un cambio profundo, pues nos hace conscientes del potencial del sistema y de lo que está naciendo entre y a través de nosotros.

Adaptado de Adam Kahane (2002)

Liberar el ADN de la colaboración: aprendizaje activo horizontal

¿Qué hay en el ADN de un cambio social cooperativo? Hay dos procesos humanos que responden parcialmente a esta pregunta: el aprendizaje activo y el aprendizaje horizontal, que son dos procesos humanos naturales, innatos y poderosos que hemos visto en acción en casi todas las iniciativas importantes para un cambio individual y social.

El aprendizaje activo y el aprendizaje horizontal son fundamentales a la hora de trabajar en situaciones con cierta complejidad y emergencia, y normalmente operan juntas como un solo proceso social.

APRENDIZAJE ACTIVO INCLUSIVO: LIDIAR CON LA COMPLEJIDAD Y LA EMERGENCIA

Es necesario que sepamos identificar la diversidad y la complejidad en las situaciones o contextos, y que busquemos maneras de lidiar con ello. La colaboración es una forma de abordar la complejidad, trabajando sistemáticamente o “introduciendo el sistema en la sala”. Al mismo tiempo, sin embargo, la colaboración añade complejidad a la situación. ¿Cómo podemos abordar esto? Retrocedamos un paso.

Cuanto más compleja sea la situación, más difícil nos resultará ver o comprender qué es lo que *hace las cosas tan impredecibles*. Si el contexto es complejo, impredecible y cambiante, puede que estemos perdiendo el tiempo si planificamos con antelación, pues la realidad cambiará pronto y nuestros planes se quedarán desfasados. O lo que es aún peor, por cuestiones como el cumplimiento con los donantes, es posible que nos veamos obligados a mantener planes inviables y empeoremos la situación.

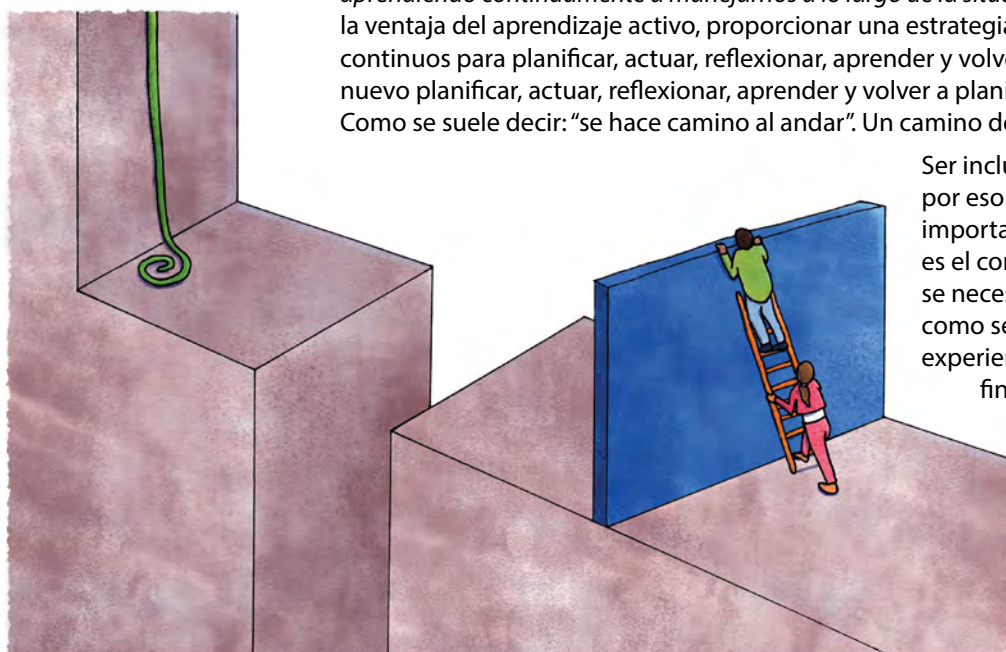
En las situaciones complejas, aparecerán dinámicas, personas o fuerzas nuevas e inesperadas con las que tendremos que contar. En este caso, necesitamos un enfoque que sea dinámico; un enfoque que haga frente a la emergencia con una estrategia ágil y adaptable que pueda valer para realidades cambiantes.

¿Qué supone esto en la práctica? Aquí es donde se hace fundamental una estrategia de aprendizaje activo. En pocas palabras, *si el contexto es demasiado complejo como para planificar todo con antelación, no nos queda más remedio que ir reflexionando y aprendiendo continuamente a manejarnos a lo largo de la situación*. Esta es precisamente la ventaja del aprendizaje activo, proporcionar una estrategia de cambio con ciclos continuos para planificar, actuar, reflexionar, aprender y volver a planificar, y luego de nuevo planificar, actuar, reflexionar, aprender y volver a planificar, y así sucesivamente... Como se suele decir: “se hace camino al andar”. Un camino de aprendizaje.

Ser inclusivos es otra de las claves, por eso la colaboración es tan importante. Cuanto más complejo es el contexto, más *aportaciones* se necesitan de tantas personas como sea posible, ya sean datos, experiencias, opiniones o ideas, a fin de comprender a fondo la situación y plantear ideas para buscar una solución.

“

En este caso, necesitamos un enfoque que sea dinámico; un enfoque que haga frente a la emergencia con una estrategia ágil y adaptable que pueda valer para realidades cambiantes.



EL APRENDIZAJE ES CAMBIO

El Aprendizaje Activo no es solo un método de cambio, sino un tipo de cambio fundamental. Cuando aprendemos, estamos cambiando. Cuando dejamos de aprender, dejamos de cambiar. Aprendemos de nuestras propias experiencias y aprendemos de las experiencias de los demás. Y cuando aprendemos juntos, podemos crear un cambio juntos. ¿Se te ocurre algún tipo de cambio que no implique algún aprendizaje? ¿O desaprendizaje? Esta es la esencia del aprendizaje activo.

Hay muchos tipos de aprendizaje activo. Aprendemos de manera inconsciente cuando hacemos algo, como cuando un bebé aprende a andar haciendo precisamente eso, andar. En ocasiones aprendemos por ensayo y error, sin pensarlo demasiado, probando cosas diferentes hasta que algo funcione. Sin embargo, cuando empezamos a reflexionar sobre las cosas de un modo más consciente, nuestra capacidad de aprendizaje da una gran zancada para abrirnos nuevas vías para el cambio y el aprendizaje colectivo o social. Cuando reflexionamos juntos mediante conversaciones de aprendizaje colectivo sobre lo ocurrido, iniciamos un proceso para aprender juntos, entendernos y analizar el contexto, que nos permitirá realizar un profundo aprendizaje de la situación real. Este proceso nos permite pensar ideas para la acción conjunta o la colaboración y el compromiso colectivo. (De hecho, los procesos de diálogo reflexivo y diálogo generador que ya hemos comentado en este capítulo pueden beneficiarse mucho de una estrategia de aprendizaje activo.)

Esto puede llevarnos a nuevas acciones, a nuevas experiencias sobre las que reflexionar y de las que aprender en un ciclo continuo de aprendizaje. Lo denominamos ciclo de aprendizaje activo. Hay quien lo identifica con un esquema de trabajo, un método o una herramienta. Pero para nosotros es mucho más que eso. Se trata de emprender un proceso de cambio consciente y natural; una fuerza vital de evolución individual y social.

La pregunta es: ¿cómo podemos emplear eficazmente el ciclo de aprendizaje activo? Con un enfoque más consciente y colectivo.

Muchas iniciativas de colaboración para el cambio social valiosas fracasan cuando los actores no son capaces de ponerse de acuerdo, incluso cuando los actores quieren los mismos resultados y son de buena voluntad y buen corazón. Sus conversaciones son un caos, no tienen un proceso claro y eso acaba desembocando en una espiral de desacuerdos y debates poco productivos, o incluso conflictos. Es en este punto cuando el ciclo de aprendizaje activo, como proceso de conversación natural y disciplinado, puede ser de gran ayuda.

Cuanto más aprendan los unos de los otros y cuanto más vean la necesidad de aprender juntos en el camino, más probable será que se pongan de acuerdo.

“

El Aprendizaje Activo no es solo un método de cambio, sino un tipo de cambio fundamental. Cuando aprendemos, estamos cambiando. Cuando dejamos de aprender, dejamos de cambiar.



LA DISCIPLINA DEL CICLO DE APRENDIZAJE ACTIVO: UN ESQUEMA DE TRABAJO COOPERATIVO PARA LIDIAR CON LA COMPLEJIDAD Y LA EMERGENCIA

El proceso de conversación del aprendizaje activo consta de cuatro pasos, cada uno de ellos con una cualidad y contribución distintivos:

(Puedes empezar por cualquiera de los cuatro elementos, pues no tienen un orden fijo)

ACCIÓN. Compartir la experiencia. Describir los unos a los otros lo que ha ocurrido o está ocurriendo, explicar la situación hasta ese momento, reunir información. En este paso, se invita a todos los actores a compartir su experiencia y sus observaciones, lo que recuerdan, aquello que saben. *No sus opiniones ni juicios o ideas, aún no.*

Hay dos niveles de la historia que deben sacarse a relucir: a) la historia externa, que es la simple explicación de lo que ha ocurrido o de cuál es la situación, y luego b) la historia interna de lo que está ocurriendo bajo la superficie, como las sensaciones que levantan y pesan en las personas, las ideas preconcebidas de las personas, sus programas ocultos, sus ilusiones y temores, lo que les encanta y lo que odian. La historia interna pone de relieve la verdadera realidad de la situación y allana el terreno para la *reflexión*.

REFLEXIÓN. La información del paso "acción" anterior nos permite mantener una conversación reflexiva o analítica colectiva. Mediante la formulación de preguntas reflexivas, podemos ver más claro por qué ocurren las cosas.

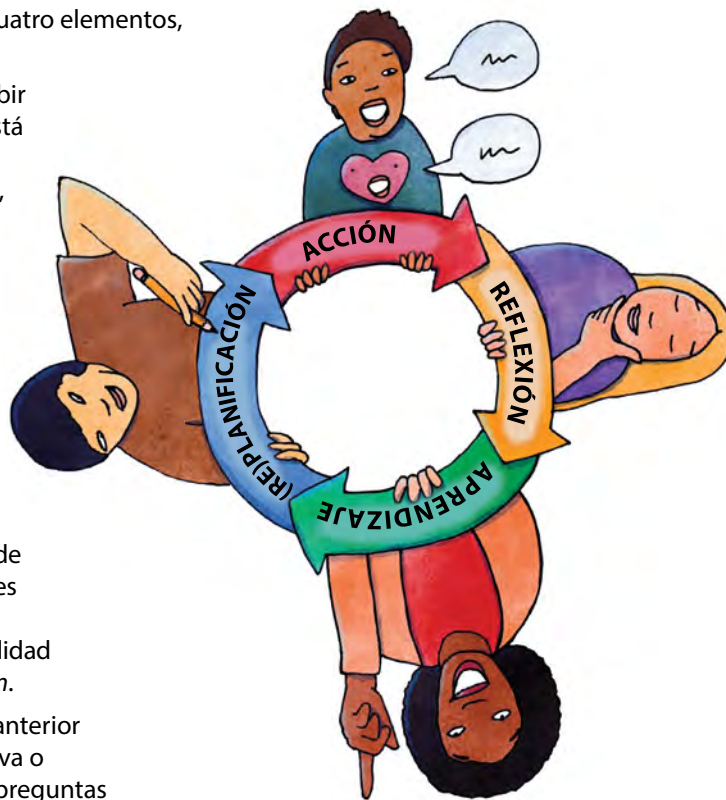
Por ejemplo, ¿qué propició o dificultó la situación? ¿Cómo influyeron las ideas preconcebidas de la gente en la situación y de qué manera cambiaron o no? ¿Cómo evolucionaron las relaciones? ¿Cómo afectaron los programas ocultos? Reflexionar sobre las relaciones tiene especial importancia porque el *poder reside en las relaciones*, y si conseguimos comprender cómo cambian las relaciones, resulta más sencillo observar los cambios de poder.

APRENDIZAJE. Una vez que se haya reflexionado y se conozca lo bastante la historia o la situación, es posible realizar un aprendizaje profundo e incluso alcanzar la sabiduría. Sin una reflexión adecuada, el aprendizaje será superficial y engañoso, e incluso peligroso. Cuanto más profunda sea la reflexión, más posibilidades habrá de alcanzar la sabiduría. ¿Qué hemos aprendido realmente?

Podemos preguntar: con la información que tenemos ahora, ¿qué hubiéramos hecho de otra forma y qué podemos aprender de ello? ¿Cómo nos ayudará a elaborar planes futuros? De nuevo, cuanto más compleja sea la situación y más se impliquen los actores en la conversación, más posibilidades habrá de alcanzar la sabiduría.

(RE)PLANIFICACIÓN. Basándonos en lo que hemos aprendido colectivamente, ¿qué debemos hacer a continuación? De lo que hemos aprendido, ¿qué cambia nuestra forma de actuar y en qué sentido? ¿Qué ideas tenemos? ¿Cuál será nuestro rol en lo sucesivo, con quién y de qué manera? Dependiendo del contexto, hay distintos tipos de preguntas con visión de futuro para debatir en colaboración.

Y vuelta a la acción... a la reflexión... al aprendizaje... a la planificación, y así sucesivamente en ciclos continuos de acción y aprendizaje.



APRENDIZAJE HORIZONTAL: DE UN APRENDIZAJE DISCIPLINADO A ESTRATEGIAS COOPERATIVAS PARA EL CAMBIO

Cualquiera que lea esto será consciente del poder del aprendizaje entre pares, ya sea de manera informal en nuestros círculos de amistades o académicos o en los talleres que impartimos o que nos imparten. El uso de grupos de pares con los procesos de aprendizaje activo no solo potencia el aprendizaje de todos, sino que también permite el desarrollo de prácticas en equipo más cohesionadas y profundas y la generación de una confianza y un entendimiento mutuos. Todos nos convertimos en aprendices en una comunidad de prácticas.

Sin embargo, el aprendizaje horizontal puede ser mucho más significativo que el aprendizaje en grupos de pares. De hecho, puede formar la base de estrategias y enfoques íntegros para el cambio social.

Molly Letela, una directora de escuela ya anciana pero muy juiciosa de Lesoto, nos contó que los padres y alumnos de su escuela primaria cultivaron huertas de permacultura para alimentar a sus hijos allá por los años 90.

En unos años, gracias a un proceso en cascada de aprendizaje horizontal, sobre todo con visitas de intercambio de una comunidad a otra, la práctica de cultivar huertas de permacultura se extendió a casi 250 escuelas de ese pequeño país. Solo una ONG de agroecología participó al principio del proceso, y uno de sus empleados a tiempo parcial se encargaba de pasar información sobre cultivos por fax a las distintas escuelas. La financiación era casi inexistente, porque se trataba de fomentar la capacidad para buscar recursos de la gente, no de proporcionar recursos externos a "los pobres".



Movimientos sociales como Vía Campesina e Shack Dwellers International emplean intercambios horizontales para difundir información valiosa entre grupos de campesinos y entre grupos de ahorro de asentamientos informales, a veces con la comunidad de al lado o de todo el país, e incluso a nivel internacional.

Los intercambios horizontales permiten forjar la confianza de un modo rápido y sencillo, dando lugar a ocasiones para la solidaridad entre comunidades, distritos, provincias y países. Así es como se gestionan muchos movimientos sociales, aprovechando una auténtica ola de solidaridad que se forja en intercambios de aprendizaje. Como es lógico, estos intercambios no se hacen en las aulas, sino en procesos de aprendizaje activo ya sea en el campo o en la calle, que es donde están la acción y el aprendizaje.

Esta es una de las maneras de impulsar el cambio y el desarrollo, de comunidad a comunidad, de manera horizontal y cooperativa con los conocimientos y la sabiduría obtenidos a partir de la experiencia real. Es una ecuación muy simple: el aprendizaje conjunto sienta las bases necesarias para trabajar juntos, nos ayuda a conocernos entre nosotros y, de paso, forja esa confianza humana que abre la puerta a tantas cosas.

Trabajando juntos

un poema de David Whyte

*Nos adaptamos
para encajar en este mundo*

*y este mundo
es el que nos da forma.*

*Lo visible
y lo invisible*

*trabajando juntos
por una causa común,*

*buscando obrar
el milagro.*

*Pienso en la forma que tiene
ese aire intangible*

*de pasar a toda velocidad
alrededor de un ala*

*y fácilmente
sostiene nuestro peso.*

*Espero que en esta vida
confiemos*

*en aquellos elementos
que aún están por ver*

*o imaginar,
y que busquemos la verdadera*

*forma de nuestro propio ser,
moldeándola*

*según los grandes
intangibles que hay en nosotros.*

Extraído de *The House of Belonging*, por David Whyte. Copyright © 1997, 2004 David Whyte.
Publicado con permiso del autor y Many Rivers Press (www.davidwhyte.com)

Cómo pueden fomentar la colaboración los donantes



Lanzo la pregunta directamente: ¿cuáles son las estrategias de donantes más liberadoras que puedan comprender y adaptarse mejor a las complejidades de la colaboración?



Buena pregunta, Sani. Querría añadir que esto no va solo de donantes, sino de que todos veamos los recursos de un modo diferente.

Análisis de los modelos de dotación de recursos de las empresas, el gobierno y la sociedad civil

La posesión, financiación y administración de las empresas responde a sus propias necesidades, como sus estrategias de inversión y de gestión de riesgos y sus procesos de trabajo principales. Sus productos y servicios son visibles y contables, y podemos medir su impacto en virtud de los resultados, lo que es bastante simple.

En cierta medida, podemos decir lo mismo de muchas agencias y programas gubernamentales. Las infraestructuras y servicios básicos como la sanidad, la educación, la sociedad social, etc. son muy visibles y medibles, y la financiación de sus procesos de trabajo, que responden a un "mercado" fijo y conocido, puede ser algo complicada, pero no compleja.

Los donantes de la sociedad civil, cuyos líderes y miembros suelen tener experiencia en el gobierno o en empresas, suelen tratar a las organizaciones de la sociedad civil como proyectos burocráticos o empresas sin ánimo de lucro. La manera en la que financian el trabajo de las OSC a menudo carece de la complejidad, la imprevisibilidad y el carácter a largo plazo del trabajo por el cambio social. Les encanta hablar de "medir el impacto" como si fuera algo que se pudiera contar a ojo. Albert Einstein solía decir:

"No todo lo que puede contarse cuenta y no todo lo que cuenta puede contarse".

Es cierto que muchas organizaciones de la sociedad civil llevan a cabo proyectos financiados de prestación de servicios, operando con eficacia como empresas sin ánimo de lucro en vez de como agentes del cambio social, y posiblemente el impacto de su trabajo pueda ser cuantificado con más facilidad. Pero aquellas que luchan contra las violaciones de los derechos humanos, o incluso la transformación social, económica, política y cultural emplean prácticas muy complejas para abordar problemas multifacéticos, lo que requiere un modelo de dotación de recursos distinto que tenga en cuenta estas particularidades. Incluso en el ámbito de la sociedad civil hay una diversidad que requiere cierto matiz en la dotación de recursos; por ejemplo, entre las organizaciones estructuradas y no estructuradas formalmente, o entre los programas de fortalecimiento de capacidades a largo plazo o las campañas a corto plazo.

Asimismo, el trabajo de colaboración de las redes, coaliciones y plataformas añade también un grado más de complejidad al respaldo necesario en cuanto a recursos. Son muy pocos los donantes que entienden o son capaces de proporcionar los fondos de este tipo.





¿Cómo podemos ayudar a los donantes a verse a sí mismos como socios encargados de apoyar en la resiliencia y la búsqueda de recursos de la sociedad civil para el desarrollo en vez de como banqueros inflexibles del sector? ¿Cómo podemos valorar, visibilizar y apreciar esos recursos y contribuciones invisibles que permiten prosperar a las organizaciones, redes y plataformas?

Tendencias actuales en la dotación de recursos para la sociedad civil

En el año 2019, Forus publicó un informe de investigación titulado “Financiación de organizaciones y redes de la sociedad civil : estrategias potenciales para la financiación del desarrollo en el siglo XXI” (Forus, 2019).

El informe destaca las tendencias siguientes:

Falta de diversidad en los modelos de financiación de las redes: la mayoría de las redes carece de diversidad en cuanto a la financiación del trabajo de las mismas, sobre todo aquellas del hemisferio sur, lo que provoca que las redes dependan de un número reducido de donantes y pocas de ellas consigan recursos para sufragar sus gastos principales.

Disminución en las vías de financiación tradicionales: las vías de financiación tradicionales han ido decayendo en los últimos tiempos, lo que genera incertidumbre en las redes de la sociedad civil. A esto se ha unido un aumento en la severidad de los requisitos de los donantes para la demostración del impacto.

Irrupción de nuevos mecanismos de financiación (crowdfunding y plataformas de préstamo online): mecanismos distintos a los financiadores tradicionales que impulsan a las redes de la sociedad civil y las conectan con prestamistas y empresarios.

Dificultad de las redes para demostrar un impacto directo: el tradicional trabajo de vinculación de las redes ha sido desprovisto del contacto directo con la gente de a pie, por lo que les cuesta demostrar o explicar su impacto o sus contribuciones.

Fuentes de ingresos sin restricciones (inversiones de gran impacto, iniciativas sociales o generación de ingresos): estos nuevos mecanismos están empezando a generar oportunidades para una financiación fiable y sin restricciones para las redes, coaliciones y plataformas.

Reducción del espacio para la sociedad civil: es algo que está afectando a la sostenibilidad de muchas redes, disminuyendo su capacidad para atraer los recursos de financiación y el apoyo necesarios.

Intercambio y aprendizaje entre pares: aunque ciertas redes de la sociedad civil están teniendo éxito con algunas estrategias de dotación de recursos, no existe un intercambio y aprendizaje considerable entre pares. Es un aspecto en el que debemos hacer hincapié.

Lentitud en la previsión de futuro y en la preparación ante las dificultades de financiación: aunque la situación ya dejaba entrever ciertas señales, las redes de la sociedad civil y las organizaciones han estado lentas a la hora de prepararse para las dificultades futuras para la financiación. Por ello, se han visto muy perjudicadas por los cambios en el contexto de financiación.

Limitaciones en el trabajo y la colaboración de la sociedad civil

Vamos a ver aquí las distintas maneras en las que las prácticas actuales de dotación de recursos restringen, limitan o minan el complejo trabajo de las OSC:

FALTA DE UNA FINANCIACIÓN FLEXIBLE Y SIN RESTRICCIONES

El sector privado, las agencias gubernamentales y las fundaciones privadas pueden permitirse una planificación a largo plazo. Pero, debido a la restricción de la financiación y a la falta de reservas, la mayoría de las organizaciones de la sociedad civil no lo logran, lo que les limita en su capacidad de asumir riesgos, innovar y aprender.

La falta de una financiación flexible limita y dificulta la colaboración eficaz entre las distintas líneas de trabajo de la sociedad civil. La financiación por parte de donantes, aunque se diga que promueve la colaboración, en muchos casos fomenta la competición y socava la confianza entre las OSC.

FINANCIAR REDES EN COMPETICIÓN CON SUS MIEMBROS

En determinados contextos, ha pasado a ser habitual que los donantes paguen a redes de la sociedad civil para que se encarguen de proyectos que solían realizar los miembros, lo que ha generado conflicto y división. La necesidad de recursos empuja a estas redes a actuar como intermediarias de los donantes y ejecutores de proyectos, eliminando así su función principal de facilitadores y coordinadores. Esta situación lleva a tensiones destructivas entre las redes y las organizaciones miembros, y pone en riesgo sus iniciativas para el cambio social.

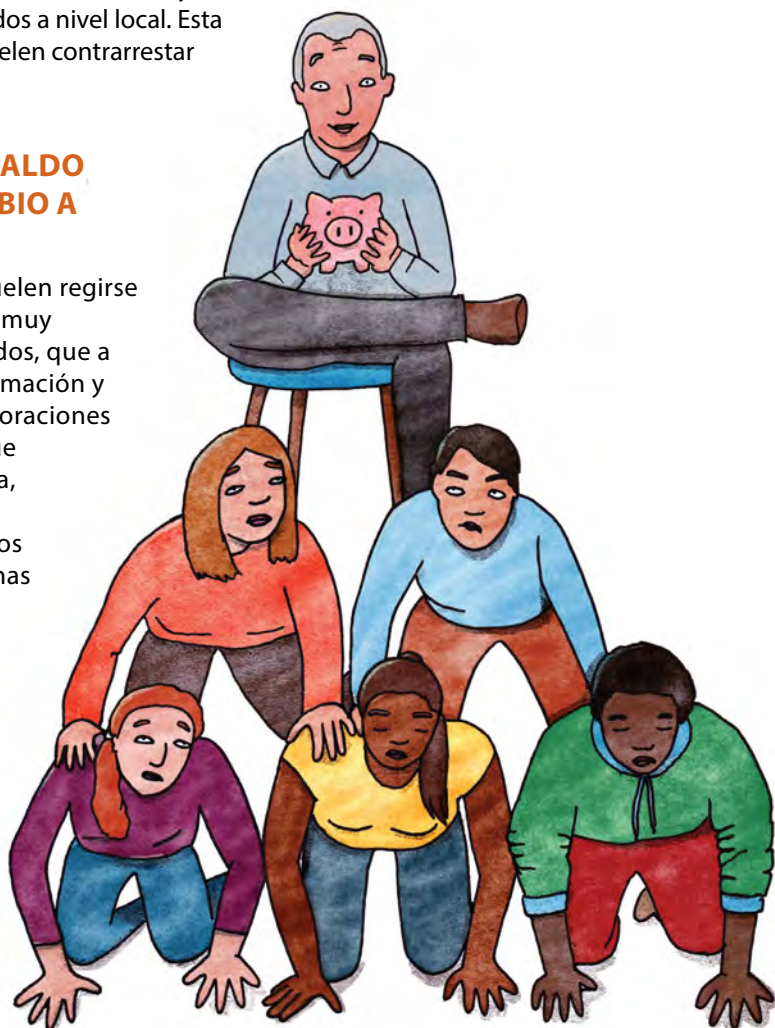
FIJACIÓN DE AGENDAS POR PARTE DE LOS PAÍSES DONANTES

Los programas de ayuda suelen servir a los intereses políticos o económicos nacionales del país donante, más que al cambio social y a los objetivos de reducción de la pobreza identificados a nivel local. Esta situación da lugar a iniciativas insostenibles que suelen contrarrestar la acción de las iniciativas por el cambio social.

PREDOMINIO DE PROYECTOS SIN RESPALDO FINANCIERO PARA PROCESOS DE CAMBIO A LARGO PLAZO

Las prácticas actuales de dotación de recursos suelen regirse por esquemas de trabajo lógicos con estrategias muy simplistas y unos resultados y plazos muy ajustados, que a menudo impiden promover procesos de transformación y cambio a largo plazo, y desde luego evitan colaboraciones complicadas. Varios de los elementos "ligeros" que mencionamos en el Capítulo 4, como la confianza, los espacios para escuchar y la reflexión, pasan desapercibidos en las propuestas de proyectos, los marcos lógicos y los presupuestos. Por ello, muchas de las contribuciones de las organizaciones y los activistas sociales, sobre todo a nivel local, pasan totalmente inadvertidos.

El principal problema es que los modelos cronológicos mecanicistas de los donantes para los plazos de entrega menosprecian los modelos más fluidos y naturales de los problemas que combaten y del desarrollo de las comunidades marginadas. Esto fuerza a menudo a las ONG intermediarias a tener un comportamiento intimidatorio con las comunidades locales que despoja de toda legitimidad a los objetivos de las iniciativas.



Prácticas y estrategias alternativas para la dotación de recursos

En los últimos tiempos, varias agencias de donantes, fundaciones privadas y movimientos, redes y coaliciones de la sociedad civil han tenido un cambio para explorar y experimentar activamente con prácticas y planteamientos alternativos e innovadores en materia de recursos. Estos son algunos ejemplos.

PLANTEAMIENTO ECOSISTÉMICO PARA LA FINANCIACIÓN

La Asociación para los Derechos de las Mujeres y el Desarrollo (AWID por sus siglas en inglés) es una organización que apoya a los movimientos feministas, de derechos de la mujer y de justicia de género a nivel global. Es una fuerza de cambio que desafía a los sistemas de presión para crear de manera conjunta nuevas realidades feministas.

AWID es uno de los movimientos que han encabezado esta reciente oleada de nuevos experimentos para dotar de recursos a redes y movimientos de la sociedad civil para dar una mejor respuesta a los retos del cambio social y las crisis que afronta la

humanidad. Desarrollaron su “planteamiento ecosistémico” basado en un análisis feminista de las iniciativas de financiación. El planteamiento ecosistémico implica a todos los actores del espectro social que operan en un amplio contexto de cambio social de realidades políticas, económicas, medioambientales y sociales que determinan la distribución de los recursos y deciden quién tiene acceso y ostenta el poder sobre los mismos y quién no.

Principios básicos

El ecosistema se rige por cuatro principios:

1. **Dinámico:** el planteamiento adopta un enfoque holístico y sistémico que reconoce la interacción entre los distintos actores del cambio social
2. **Complejo:** reconoce la complejidad del sistema y presta atención a la expansión o contracción de una parte que afecta a todas las partes del sistema
3. **Interconectado:** presta atención a la red de distintas fuentes que aportan dinero (recursos financieros) a los movimientos
4. **Reflexivo:** debe ser un reflejo del entorno y el sistema general que lo rodea.

Cómo beneficia el planteamiento al movimiento feminista

- **Flujo de recursos:** el flujo de recursos, que incluye la valoración de los recursos propios de los movimientos en términos de dinero, tiempo y otros activos que suelen ser contribuciones invisibles o no reconocidas, se hace notorio y recibe atención. Esta visibilización ayuda a los financiadores y otros actores a determinar su papel en todo este sistema de dotación y búsqueda de recursos.
- **Coloca las prioridades compartidas en el centro del diálogo:** se abre un espacio para la colaboración activa entre los financiadores y los movimientos, las redes y las coaliciones.
- **Poder:** arrojar luz sobre el poder inherente al sistema, destacar los puntos en los que se concentra el poder para la toma de decisiones y donde se intensifican las desigualdades. Equilibra el poder entre los distintos actores del sistema concediendo a los activistas el poder para definir las prioridades de financiación.



- **Diversidad de necesidades:** en relación con los conceptos feministas referentes a la resistencia, la atención, la supervivencia y la creación de nuevas realidades, el sistema procura que las distintas opciones de generación de ingresos se ajusten a los requisitos necesarios para que se produzca el cambio social.
- **Organización y movilización:** incluye todo el espectro de organización y movilización feminista de los movimientos dinámicos, sólidos y resilientes, elementos que no suelen verse como “trabajo real” por parte de los financiadores, y que, por tanto, se financian mediante las contribuciones invisibles de los movimientos.
- **Transforma los sistemas que oprimen:** este planteamiento busca conseguir un cambio feminista que desmonte las creencias, valores y sistemas patriarcales, así como las instituciones que oprimen y excluyen a cualquier mujer, niña o persona trans, intersexual o de género no binario y les niega la participación en los procesos políticos, económicos y sociales.
- **Visibiliza áreas a las que no llega la financiación:** ayudar a los movimientos, a las redes y sus aliados no solo a ver cuánta financiación les llega, de quién y de dónde, sino también a designar e identificar aquellas áreas que deberían recibir financiación y apoyo y no los reciben.
- **Creación de un esquema de trabajo de respuesta para la dotación de recursos:** contribuye a obtener recursos más abundantes y relevantes para el cambio social feminista. Los financiadores y los movimientos feministas pueden conocer mejor cómo interactúan los actores, sectores y recursos de financiación para crear un esquema de trabajo para dotar de recursos a las distintas necesidades del cambio social.
- **Hace frente a la complejidad de las iniciativas de la sociedad civil:** imaginar un ecosistema de financiación feminista puede sentar las bases y abrir el camino para un ecosistema de financiación que haga frente a la enorme complejidad y riqueza de la sociedad civil, así como a la organización y creación de movimientos, redes y plataformas dinámicos, sólidos y resilientes.

PROGRAMA BUILD DE LA FUNDACIÓN FORD

El programa de la Fundación Ford para la creación de instituciones y redes es una inversión en la capacidad y la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones de justicia social de todo el mundo.

Las subvenciones del programa BUILD son un compromiso para que las OSC y las redes reciban ayudas financieras durante un periodo de cinco años. Hay tres elementos clave:

- Una parte importante de este compromiso se presenta en forma de **apoyo operativo general**, un tipo de financiación básica muy difícil de conseguir.
- En segundo lugar, ofrece una **financiación flexible de programas**; las redes y organizaciones tienen plena autonomía para utilizar los recursos en sus propias misiones y agendas de justicia social
- En tercer lugar, la financiación va acompañada de un **apoyo para el fortalecimiento institucional**; las organizaciones tienen libertad para elaborar sus propios planes según el tipo de fortalecimiento institucional que deseen perseguir con estos fondos.

Las redes y OSC subvencionadas tienen el control, con la confianza, flexibilidad y apoyo que necesitan para hacer su trabajo lo mejor posible.



PEOPLE'S POSTCODE LOTTERY

People's Postcode Lottery (PPL) es una lotería mediante suscripción que funciona como donante benéfico privado cuyos ingresos proceden de los jugadores, que apoyan a entidades benéficas y causas nobles de todo el territorio británico y a nivel internacional, y además tienen la posibilidad de ganar premios. Cada mes, parte de los ingresos recaudados se destina a contribuciones benéficas, gastos de funcionamiento/marketing y premios (Wallace, F. y Saxton, J. (2018)).

Aspectos básicos del planteamiento

- 1) **Financiación flexible y sin restricciones:** La financiación flexible y sin restricciones de la lotería PPL radica en la relación de financiación forjada con las organizaciones a las que presta apoyo.
- 2) **Financiación a largo plazo:** el carácter a largo plazo de este compromiso permite a las organizaciones planificar con tiempo e invertir en servicios y sistemas de soporte.
- 3) **Escala de financiación:** la lotería PPL ofrece un nivel constante y creciente de financiación.
- 4) **Más que subvenciones:** la PPL no solo ofrece subvenciones. Una parte importante del apoyo que presta se destina a áreas como la comunicación, medición de impacto, gestión financiera y desarrollo organizativo y de liderazgo.
- 5) **Relación estrecha entre iguales:** la lotería PPL trabaja en estrecha colaboración con las distintas organizaciones, creando así una familia de organizaciones que aprenden entre sí, colaboran y se benefician del conocimiento de las otras sin los habituales desequilibrios de poder.

Las organizaciones pueden cubrir así sus gastos operativos, dar respuesta a las causas sociales y tener la flexibilidad necesaria para adaptarse a cualquier cambio en el contexto externo, invertir en nuevas iniciativas y colaborar con otras entidades.



Ya habréis advertido que no hay recetas ni fórmulas mágicas para dotar de recursos a las iniciativas, las colaboraciones y las organizaciones de la sociedad civil. Sin duda, cualquier planteamiento para dotar de recursos a las OSC deben tener en cuenta las consideraciones siguientes:

1. *Las necesidades en cuanto a recursos y las realidades de las OSC son muy diversas; no vale lo mismo para todos.*
2. *Los contextos e iniciativas de la sociedad civil son complejos y requieren planteamientos y prácticas, e incluso una dotación de recursos adaptables, flexibles y a largo plazo.*
3. *Para fomentar la resiliencia, la dotación de recursos de las OSC no puede limitarse a apoyar las actividades visibles, sino que también debe centrarse en los procesos invisibles que facultan, transforman y contribuyen a un cambio social positivo.*
4. *Algunos donantes tienen sus propias prácticas de transformación y piensan en cómo responder a los distintos contextos y necesidades que van surgiendo; cuando esto ocurre, se produce una verdadera rendición de cuentas, no sólo ante los donantes, sino ante la realidad del cambio social y las necesidades reales de las personas.*

Consulta el conjunto de herramientas de Forus “Explorando nuevos planteamientos de financiación para la sociedad civil”:

<https://www.forus-international.org/pdf-detail/75922-exploring-new-funding-approaches-for-civil-society>

Liderazgo para la colaboración, liberando posibilidades



¡Bienvenidos al capítulo final! Hemos visto muchas dinámicas de colaboración, pero ahora vamos a hacer un alto para analizar más detenidamente lo que supone esto para el liderazgo.

Muchos de los que estáis leyendo esto ocupáis puestos de liderazgo, o los ocuparéis algún día. O tal vez estéis ayudando a líderes de algún modo. Todo lo que hemos presentado hasta ahora depende de gente como vosotros y de cómo enfoquéis vuestras prácticas de liderazgo concretas.



La carta que me hubiera gustado recibir de mi predecesora

Por Adela Rusu, exdirectora de la Romanian NGOs Platform (FOND), Rumanía

Estimada Adela,

Estás a punto de embarcarte en la difícil, ilusionante y enormemente gratificante aventura de liderar una red o plataforma nacional. Quiero transmitirte unas reflexiones e ideas sobre mi experiencia para ayudarte en tu labor de liderazgo.

Procura acercarte y escuchar a los miembros para conocer quiénes son y hacerte una idea de sus expectativas, luchas, aspiraciones y capacidades, y de lo que serán capaces de aportar al proceso.

Contacta con ellos y visítalos uno a uno para conocer mejor sus organizaciones. Trata de comprender

los retos y problemas a los que hacen frente, sus planes y prioridades y sus entornos de trabajo, así como sus dudas y temores personales. Así tendrán la oportunidad de conocerte para que puedan ir confiando en ti poco a poco. Es lo primero que te recomiendo hacer.

Escucha las opiniones de todos, deja que expresen su sentir y compartan sus ideas. Escucha las opiniones de aquellos a los que les cuesta expresarse, y recuerda que estas personas pueden ser las que mejor conozcan los problemas más complicados, pero carecen de la confianza necesaria para manifestar su opinión. Las contribuciones diversas son fundamentales para la colaboración, así que valóralas por encima de todo.

No juzgues ni permitas que los miembros con más recursos lleven la voz cantante. Involúcrate incluso con las organizaciones más débiles y con más dificultades. Presta atención a lo que pueden aportar, mirando más allá del contenido o los recursos financieros, y aprovecha los activos útiles que pueda aportar una organización. Estos activos pueden ser una excelente capacidad para la comunicación, la organización de eventos, la facilitación o la administración financiera. La motivación de los miembros no depende únicamente de lo que pueda ofrecerles la plataforma, sino de lo que ellos pueden ofrecer a la plataforma.



Habrán momentos en los que dudes de tu liderazgo. Comparte tus dificultades y las situaciones complicadas con tus personas de confianza, y dedica tiempo para reflexionar y aprender de las experiencias junto a ellas.

Identifica a las personas y aliados con más recursos de la red o plataforma para confiarles una mayor responsabilidad y asegurarte de que se hagan las cosas.

Recuerda siempre celebrar los éxitos: ¡tu equipo y tú os lo merecéis!

Supervisa constantemente y reflexiona sobre el trabajo de la plataforma para evaluar los progresos; no se puede gestionar algo que no se conoce como es debido. Tomarte tiempo libre, ya sea a solas o con otras personas, para reflexionar sobre tus acciones no es ninguna pérdida de

tiempo; es más, puede que te ayude a tomar decisiones más meditadas que te permitan ahorrar mucho tiempo a la larga.

No tendrás mucho que aportar al mundo si te quemas en lo que haces. Tómate un tiempo fuera del trabajo, desconecta y no te impongas demasiada presión. Nuestras organizaciones tienen mucho trabajo, siempre hay demasiado que hacer y nuevas responsabilidades que asumir. Piensa en lo que de verdad importa antes de actuar.

Cuando llegues a un punto en el que sientas que tu pasión y motivación decaen, acepta que tal vez sea el momento de dar un paso al lado.

¡Te deseo mucha salud y la mejor de las suertes!

Tu amiga y colega



El reto de liderar en un sistema patriarcal

Anónimo

Liderar una alianza regional era todo un sueño para mí. Todo comenzó muy bien, pues empecé hablando con las organizaciones miembros, el consejo de gobernanza y otros miembros de la coalición a nivel regional, nacional y global.

Uno de los primeros desafíos fue la organización de una reunión regional. Aunque fue algo inesperado al llevar poco tiempo en mi mandato, me pareció ilusionante. Sin embargo, pronto comprendí que mi aportación se limitaba a seguir “los dictados de alguien” sin poder ejercer mi propia iniciativa como líder. Empecé a sentir la presión de ser mujer en un puesto de liderazgo en un sistema patriarcal. Fui la primera mujer en asumir este cargo. No había ninguna otra coalición regional en todo el mundo que estuviera dirigida por una mujer.

Me sorprendió encontrar un patriarcado tan dominante en mi nuevo escenario. La presión se prolongó otros dos años, pero con la ayuda de varios colegas decidí contraatacar y empecé a ejercer mi liderazgo. Como preveía, me encontré una resistencia coordinada. Tuve que soportar humillaciones públicas y privadas, como la investigación de mis cuentas en redes sociales, insultos y tener a otras personas en mi contra (incluidas algunas mujeres en las que confiaba).

Fue algo sumamente incómodo para mí, pero de alguna forma encontré apoyo y consuelo en conversaciones con colegas, líderes de otras organizaciones y amigos. Entretanto conocí a gente increíble que hoy en día forma parte de mi grupo de apoyo. Con el aliento de ese apoyo, he podido emprender iniciativas para desafiar al patriarcado. Por ejemplo, la red regional está incrementando la diversidad de su consejo de gobierno incorporando a más mujeres con poder y estamos modificando nuestro manual y la política de redes sociales para reflejar este cambio.

Si no se les apoya, los líderes pueden verse aislados y solos. Seguimos siendo testigos de la opresión que sufren las mujeres en la sociedad, incluso aquellas que ostentan cargos de poder e incluso en las denominadas organizaciones progresistas. En este contexto, los líderes se ven obligados a centrarse por completo en los problemas y se queman rápidamente. Debemos apoyarnos en el colectivo que nos rodea, delegar responsabilidades y hacer del liderazgo una responsabilidad compartida. De hecho, deberían ser las redes quienes facilitarían el apoyo entre los líderes de las organizaciones miembros.

En busca de un liderazgo facilitador

Las redes y plataformas de la sociedad civil coexisten en un mundo complejo, incierto, polarizado, caótico y estrechamente conectado que evolucionar a gran velocidad. Para poder responder a los problemas y desafíos más urgentes, la sociedad civil debe ser ágil y adaptarse en consecuencia. Por tanto, sus líderes y procesos de liderazgo deben ser también ágiles y adaptables.

¿Son lo mismo el liderazgo y los líderes? Los líderes son una forma de liderazgo, personas que ostentan cargos de autoridad y poder, normalmente elegidos o designados para ocupar dichos cargos, y aquellos que trabajan informalmente ejerciendo un “poder ligero”. Determinadas organizaciones poseen un sistema de liderazgo basado en reflexiones colectivas frecuentes para la toma de decisiones que habitualmente tomaría una sola persona. En las redes y plataformas, las revisiones y planificaciones conjuntas son procesos de liderazgo que inician e impulsan iniciativas para el cambio social. Un taller de planificación estratégica con las partes interesadas es un proceso de liderazgo colectivo.

Llevamos demasiado tiempo empleando un solo tipo de liderazgo: un liderazgo heroico y jerárquico centrado en un líder y basado en el poder, la autoridad y el control centralizados. Hemos adoptado la forma de pensar, las creencias y las ideas de un liderazgo jerárquico sin plantearnos nada más. En algunos casos, nos aferramos a este sistema, incluso cuando no resulta útil para nuestras necesidades y objetivos.

Las redes y plataformas de la sociedad civil, que constan de espacios con múltiples sectores y múltiples actores y una enorme cantidad de prácticas, que tienen la responsabilidad de liberar energías, movilizar a la gente y facilitar la creación cooperativa en todo el sistema, inmersas en un mundo complejo e impredecible, tienen distintas necesidades de liderazgo.

Y lo que es más importante, necesitamos líderes facilitadores que garanticen la gestión adecuada de los procesos de liderazgo colectivo.

“

Y lo que es más importante, necesitamos líderes facilitadores que garanticen la gestión adecuada de los procesos de liderazgo colectivo.



Los cuatro principios del emprendimiento de redes

Este esquema de trabajo de Jane Wei-Skillern et al. (2015) identifica los rasgos comunes del liderazgo en plataformas y redes innovadoras. Identifica cuatro principios que permiten liderar redes y plataformas en espacios con múltiples actores y múltiples sectores. Cada uno de ellos va acompañado de una reflexión de los participantes del Programa de desarrollo de liderazgo de Forus.

CONFIANZA EN LUGAR DE CONTROL

Para el éxito en la colaboración es fundamental una relación sólida entre las redes asociadas y una cultura donde los actores inviertan recursos para establecer relaciones a largo plazo basadas en la confianza, sin la expectativa de tener control o incluso reconocimiento.

Reflexión

Cuando las plataformas o las redes se muestran abiertas a otros sectores u organizaciones, e incluso cuando tratan de incorporar grupos o movimientos menos estructurados, la confianza es un factor clave. Hay muchos elementos que nos ayudan a forjar la confianza, pero el más eficaz de todos ellos es respetar y escuchar las opiniones de TODAS las personas y organizaciones.

En los procesos democráticos, los acuerdos entre miembros se deciden por consenso o por mayoría. No obstante, aunque es un proceso lógico, las opiniones discordantes también deben tener su espacio. No dejan de ser nuestras voces. Registrar las opiniones minoritarias es también muy importante a la hora de crear una red, pues nos recuerda que no siempre estamos de acuerdo en todo, que estamos creando una visión, un proyecto común para establecer una red de confianza. A menudo, las voces minoritarias suelen aportar argumentos con puntos de vista inesperados y nuevos caminos por explorar, así como temores o barreras que debemos superar. Sí, debemos fluir con aquello que nos une, pero sin olvidar aquello que no confluye.



HUMILDAD EN LUGAR DE MARCA

A diferencia de los emprendedores sociales, que suelen tener la consideración de figuras heroicas, los emprendedores de redes suelen ser anónimos por definición. En las primeras etapas del desarrollo de una red, estos líderes son importantes visionarios y administradores que ayudan a promover una cultura de red saludable y a crear una estructura sostenible. Sin embargo, estos emprendedores optan por ceder deliberadamente el poder al liderazgo colectivo de la red y por generar una capacidad de liderazgo en toda la red.

Reflexión

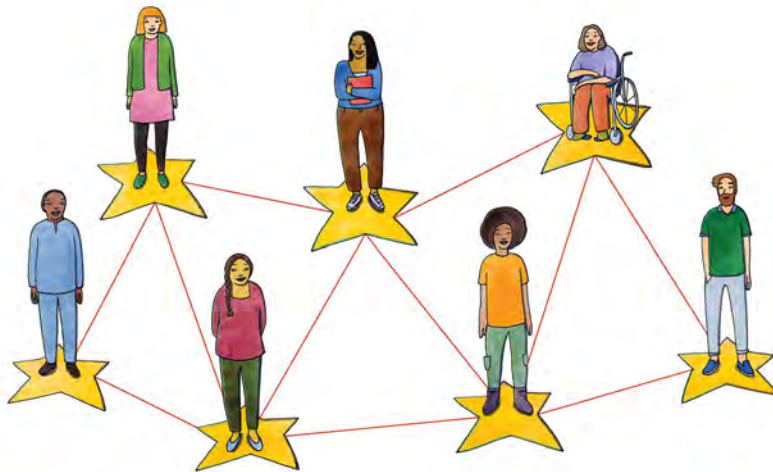
Necesitamos líderes buenos, no grandes líderes. Líderes que trabajen entre bambalinas estableciendo un grupo amplio que lidere y se lleve el reconocimiento público, concretamente a través de procesos de liderazgo colectivos.

Para liderar las redes se necesita gente con motivación que pueda resolver con tranquilidad los conflictos que siempre acaban surgiendo. Sin embargo, con esta forma "silenciosa" de trabajar, es muy probable que pasen desapercibidos y no reciban el apoyo y el relevo necesarios para evitar su agotamiento. Los miembros deben estar atentos a esto y también tener cuidado con el exceso de confianza en una sola persona o actor.



NÓDULOS EN VEZ DE CONCENTRADORES

Los emprendedores de redes son plenamente conscientes de que son solo una pequeña parte de un enorme sistema. Su labor es conectar con el sistema que les rodea, promoviendo un pensamiento estratégico y conversaciones generadoras. También catalizan y lideran deliberadamente redes orientadas a la acción unidas por un propósito común definido y basadas en relaciones muy afianzadas. Se encargan de desarrollar una cultura en la que ninguna persona ni organización busque tener protagonismo.



Reflexión

Cuando pensamos en redes de múltiples actores y múltiples sectores, el poder en la creación de iniciativas es un factor esencial. Las colaboraciones pueden percibirse como abiertas, pero al mismo tiempo restringidas a las condiciones de quien sea el "dueño del proyecto". Es importante saber promover la idea, pero también ser flexible y dejar que esta vaya adquiriendo forma. De este modo, el proyecto estará más en línea con los objetivos e irá recibiendo aportaciones. Debemos también plantear cuestiones sobre la gobernanza, acordar formas de trabajar y nuestros espacios para la toma de decisiones, y encontrar un equilibrio entre la responsabilidad y el poder.

Hay que saber aceptar la frustración de no tener el control, y seguir trabajando aunque no tengamos ningún poder de decisión sobre la forma final o los productos. La red se irá configurando a sí misma a partir de la diversidad y las particularidades de todos sus participantes.

LA MISIÓN COLECTIVA, POR DELANTE DE TODA ORGANIZACIÓN O PERSONA

A los emprendedores de redes les motiva mucho más alcanzar el máximo impacto posible que progresar ellos mismos o desarrollar sus organizaciones. El emprendedor de redes actúa como un participante y renuncia a su estatus personal o al de la organización por el bien de la misión. Suelen poner los intereses de sus compañeros por delante de los propios, por "mantener todos los barcos a flote" y por el bien de la misión.

Reflexión

Es necesario reconocer el progreso, en vez de centrarse en objetivos que pudieran ser poco realistas. Debemos dar prioridad a la misión, pero también celebrar el aprendizaje y los encuentros por el camino.

Intentar cambiar el mundo, acabar con la desigualdad, la pobreza, transformar el sistema de producción y consumo, son las grandes luchas a largo plazo de nuestra época que nos mueven, y que dan sentido a nuestro trabajo conjunto. Pero todo lo que podemos mostrar en cada momento son pequeños logros que hacen difícil que nos sintamos alguna vez satisfechos.

El mero hecho de estar compartiendo mesa con los demás, con otros sectores y actores, aprendiendo a comunicarnos y a crear juntos, ya es un gran avance. Es algo que nos hace diferentes como personas y como colectivo.





Las distintas formas y poderes del liderazgo colectivo

UN LIDERAZGO COLECTIVO PARA DISTINTAS FORMAS Y TAMAÑOS

Existen distintos tipos de liderazgo colectivo que se emplean para distintas necesidades y en distintos momentos. Es un tema que debe ser debatido y acordado de manera conjunta, y, llegado el momento, se elegirá el tipo de liderazgo según la necesidad de ese momento.

- A. **Liderazgo de proceso democrático.** En este caso, el proceso colectivo es el liderazgo, donde cada opinión tiene el mismo valor y se valoran todas las aportaciones antes de tomar una decisión, ya sea por consenso o por voto mayoritario. Por ejemplo, los talleres de planificación estratégica.
- B. **Liderazgo repartido.** La autoridad y las responsabilidades de liderazgo pueden compartirse con los distintos miembros del colectivo, que asumen distintas responsabilidades según sus capacidades, su necesidad de aprendizaje o su cercanía con el tema en cuestión.
- C. **Liderazgo rotativo.** Los miembros del colectivo pueden turnarse para liderar, con lo que gana en variedad y se forja la capacidad de liderazgo de cada uno.
- D. **Liderazgo de equipo intuitivo.** Podemos ver esta variedad en equipos con un amplio historial de colaboración, confianza y entendimiento del propósito. Se necesitan menos reuniones formales, y no se necesita a nadie que dirija o controle, ya que todos saben de manera intuitiva lo que van a aceptar los demás, qué es lo que deben comunicar y adónde acudir para recibir apoyo. Si se cometen errores, se comenta entre todos y se reflexiona con un espíritu de aprendizaje, lo que da lugar a una mejora continua.

LOS PODERES DEL LIDERAZGO COLECTIVO

Todos sabemos ya cómo es el liderazgo jerárquico, aunque una pequeña parte de nosotros prefiere a menudo que otra persona asuma la responsabilidad y decida por nosotros. Pero también hay una parte de nosotros que quiere ofrecerse, no estar al cargo, pero sí participar en un liderazgo conjunto, tener esa sensación de formar parte de una comunidad de personas que toman la iniciativa y asumen la responsabilidad de cambiar las cosas juntos.

Estos podrían ser los principales argumentos a favor de un liderazgo colectivo:

- El liderazgo colectivo puede animar a un mayor número de personas a sumar su propia energía y creatividad, liberando el “poder interior” de cada uno para alcanzar un “poder común”, en lugar de dejarse llevar por líderes controladores que buscan un “poder dominante”;
- El liderazgo colectivo acaba con los silos y permite conexiones poco habituales entre las personas y los problemas a tratar;
- El liderazgo colectivo diversifica el riesgo, al no depender de una sola persona para encontrar las soluciones;
- Aunque los procesos colectivos pueden demorarse más al principio, se ahorra mucho más tiempo a la larga porque la inclusividad reduce el conflicto y la resistencia;
- El liderazgo colectivo genera continuidad y sostenibilidad al preparar con antelación a los jóvenes para ser futuros líderes.

Durante la pandemia de covid-19, el relativo éxito de los países que mantuvieron cifras bajas de contagios y muertes tuvo mucho que ver con el estilo participativo e inclusivo de sus procesos de liderazgo, supervisados por sus líderes, mujeres en muchos casos.

Puede parecer que los procesos de liderazgo colectivo consumen más tiempo a corto plazo, pero a la larga ahorran mucho más porque se toman decisiones más meditadas, con apoyo y energía, y con menos conflicto. En ocasiones se necesitan líderes directivos (cuando hay un fuego no nos sentamos a debatir por qué salida escapar), pero a medida que nuestros desafíos se van complicando podemos abordar esa complejidad con la creatividad de todos en lugar de depender de la capacidad limitada de un solo líder.

Cultivar un liderazgo colectivo

Es necesario tener muy claro el propósito común para poder centrar y movilizar las energías colectivas. Para elaborar una agenda común debemos guiarnos por los valores y principios que identifiquemos y acordemos entre todos. Recuerda que cuando la colaboración se adentra en terreno pantanoso, el colectivo se aferra a los valores y principios compartidos y se ciñe al propósito común para volver a encontrar tracción.

DESAPRENDER LAS JERARQUÍAS

El proceso para cultivar el liderazgo en las personas no es nada simple. Los enfoques, las mentalidades y los métodos jerárquicos están profundamente arraigados en la mayoría de nosotros, y debemos desaprenderlos. Es posible que muchos activistas de buena voluntad criados en entornos privilegiados, y para los que el liderazgo controlador es la herramienta natural, necesiten desaprender aquellas partes de su identidad que siempre les han aislado de los distintos sistemas de opresión y discriminación, y que en ocasiones les provoca ceguera selectiva, exceso de confianza, una arrogancia sutil e incluso una frágil actitud defensiva. Normalmente, las personas que han sufrido la marginación o la opresión de un modo u otro a menudo deben desprenderse de sus propias dudas y temores acerca de su potencial de liderazgo. Pero cuando sus voces se liberan para liderar, con su experiencia directa en esos problemas, suelen aportar un liderazgo de calidad con una sabiduría, una profundidad y una fuerza inusuales.

Aunque no siempre resulte fácil, las redes, alianzas, coaliciones y plataformas deben tratar de ser más horizontales. Al igual que el agua va fluyendo y recirculando horizontalmente, las organizaciones deben esforzarse y confiar en aquellos procesos que permiten el libre flujo de la información, los recursos, el conocimiento, las ideas y las energías generadoras. De este modo podremos fomentar y difundir un modo más amplio de liderazgo.

Todos queremos más igualdad, libertad y reciprocidad. Y las cualidades que necesitamos para conseguirlo, mediante un liderazgo colectivo y maduro, son innatas a nuestra condición humana. Es el momento de desaprender colectivamente aquello que nos impide alcanzar estos valores para que podamos disfrutarlos en toda su esencia.



Una historia de liderazgo colectivo en acción

Por Iara Pietricovsky, codirectora de Abong, Brasil

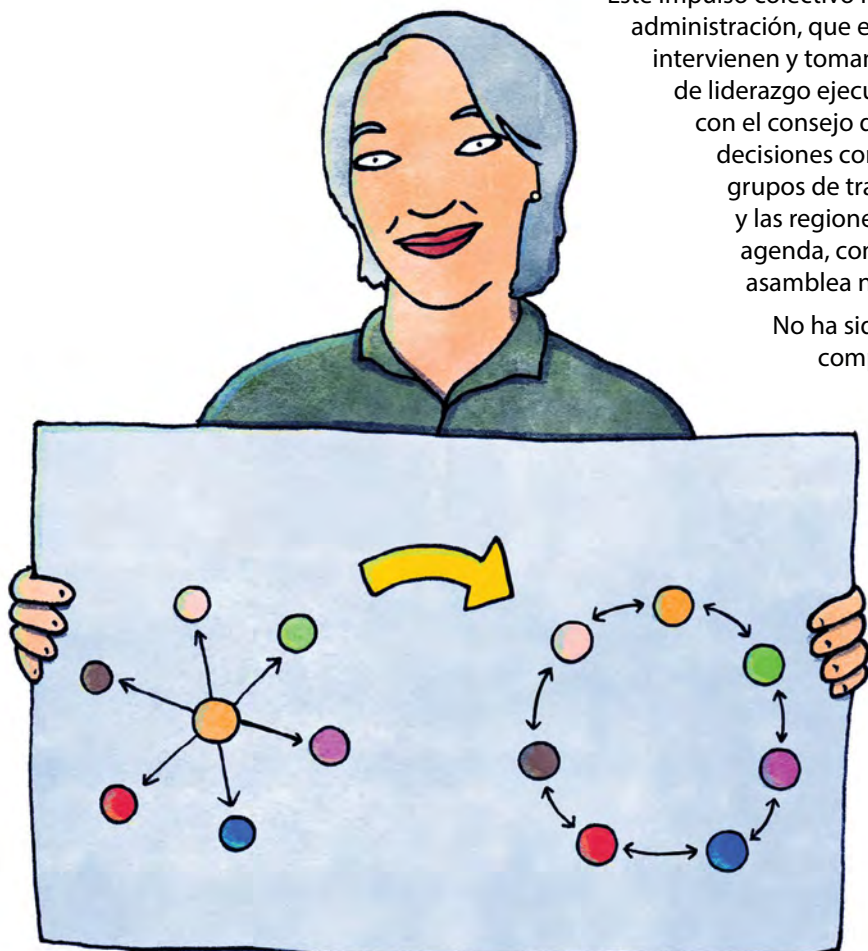
Soy una de los siete directores y directoras de Abong. Estoy a cargo de las relaciones con socios externos para tratar problemas globales y debates internacionales. Para Abong, la dimensión política es una gran prioridad, así que prestamos especial atención a este apartado de nuestro trabajo. Otro director y yo formamos parte de la conexión regional. Trabajamos en estrecha colaboración para compartir información y tomar decisiones colectivamente.

Abong mantiene un liderazgo colectivo desde la década de 2000. Nos dimos cuenta de que necesitábamos plantear un tipo de liderazgo diferente que fuera esencial para las redes y plataformas de ONG y otras formas de colaboración. A lo largo de los años hemos comprendido que el liderazgo jerárquico no funciona y por eso hemos dejado de tener una persona central que tome decisiones en nombre del colectivo. Era evidente que necesitábamos una forma de pensar distinta a la que estábamos acostumbrados. Necesitábamos cambiar de modelo. No podíamos seguir dependiendo de un liderazgo basado en el control sobre los demás, pues las situaciones en las que trabajábamos y los problemas que abordábamos habían adquirido una enorme complejidad. Por ello, necesitábamos pensar en una nueva forma de liderazgo.

Este fue el comienzo de un proceso muy importante, con debates y discusiones sobre cómo organizarnos, cómo reorganizarnos, como reimaginar las organizaciones para el futuro para responder de forma creativa, colectiva y efectiva con los movimientos, con la gente. Estos debates y exploraciones sobre las formas de organización y liderazgo, para romper con lo tradicional y jerárquico, fueron de actualidad y vitales. Al fin y al cabo, la construcción de una nueva sociedad del futuro pasa también por la construcción de nuevas organizaciones.

Este impulso colectivo llegó incluso a nuestro consejo de administración, que es un grupo amplio de personas que intervienen y toman decisiones colectivamente. El colectivo de liderazgo ejecutivo mantiene reuniones periódicas con el consejo de administración. Allí presentamos las decisiones como equipo ejecutivo. Funcionamos en grupos de trabajo, aportando información del estado y las regiones para informar y organizar nuestra agenda, conectada con lo aprobado en nuestra asamblea nacional.

No ha sido un proceso fácil, pues ha tenido sus complicaciones, pero las hemos abordado como colectivo y juntos hemos encontrado una solución para que todo funcione. Nos dedicamos a experimentar con nuevas formas de liderazgo como actividad diaria.



Para un líder

Un poema de John O'Donohue

*Espero que tengas la sabiduría necesaria
para actuar con amabilidad, aprendiendo
a distinguir entre aquello que es
personal y lo que no.*

*Espero que sepas aceptar las críticas
Que nunca te pongas como prioridad
Que no seas arrogante, sino servicial
Espero que trabajes en ti,
perfeccionando el camino del pensamiento*

*Espero que cultives el arte de la presencia
para poder conectar con aquellos que encuentres
Cuando alguien te falle o decepcione,
que la gracia de la que eres partícipe
sea el camino hacia la renovación y la mejora*

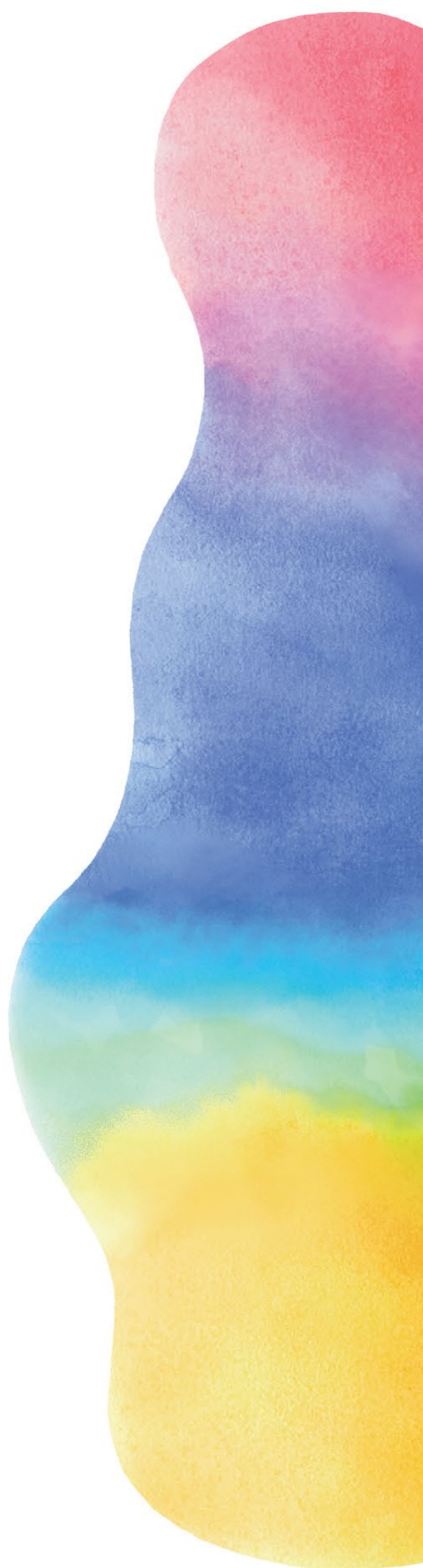
*Espero que valores los dones de la mente
mediante la lectura y el pensamiento creativo
para que sigas sirviendo en la frontera
donde lo nuevo se enriquece de lo viejo
y nunca llegues a ser funcionario*

*Espero que conozcas la sabiduría de escuchar
el poder curativo de las palabras honestas
el estímulo de la mirada agradecida
el decoro de la dignidad conservada
el brillo primaveral de la pregunta más oscura*

*Espero que sepas amar las fronteras
para que puedas evocar los campos relucientes
que no son perceptibles para una mirada corriente*

*Espero que tengas buenos amigos
que te señalen los ángulos muertos
Que el liderazgo sea para ti
una aventura de crecimiento.*

De BENEDICTUS, Copyright © John O'Donohue, publicado por Bantam Press 2007. Reproducción autorizada por The Random House Group Ltd ©.



¿En qué situación nos deja todo esto?

Lo que más me ha llamado la atención, en especial de las historias de la COP21 de París, Futuro en Común y Abong, es saber que para avanzar ante la confusión, la complejidad y la diversidad de los procesos de cambio es fundamental escucharnos de manera activa, respetuosa y activa entre todos, especialmente en las comunidades que están en pleno epicentro del cambio. Debemos escuchar para conocer las necesidades reales y nuestro propósito común y así irán surgiendo posibilidades para crear agendas de trabajo comunes. Percibo que ha habido un importante proceso de maduración cultural en muchas organizaciones de la sociedad civil, en el cual ha sido fundamental escuchar. Recordemos ese paso del “ego al eco” que nos comentaba Teresa en el Capítulo 2. Esto es clave para desencadenar el poder de la sociedad civil para globalizar las luchas locales y regionalizar las luchas globales. Yo soy optimista al respecto. ¿Y tú, Morgan?

A mí me han fascinado las tensiones y dinámicas entre la energía menos estructurada de los movimientos sociales y el carácter más profesional de las ONG y sus distintas contribuciones a las disputas comunes. Al igual que tú, Manu, también percibo que se ha madurado y escuchado en ambas partes, y que las tensiones han tomado un cariz creativo. Y parte de este desafío es no desanimarse con los procesos de colaboración, que en ocasiones pueden ser lentos, impredecibles y engorrosos. Tenemos que plantear el tiempo de otra manera, pensando menos en los relojes y los plazos y más en tener paciencia y una coordinación adecuada.



Pero es muy complicado ser pacientes cuando nuestro mundo se está viniendo abajo. Claro que hay momentos para tener paciencia, pero debemos saber combinarla con cierta urgencia y pasión para seguir trabajando sin descanso. Me ha gustado el ciclo de aprendizaje activo del Capítulo 4, pues la reflexión y el aprendizaje nos llevan a la replanificación y la acción, aunque solo sea para ponernos de acuerdo en el siguiente paso. Mantener el impulso es fundamental, así como ir aprendiendo por el camino. Ojalá más donantes lo entendieran así, y espero que las personas encargadas de actividades de desarrollo puedan ayudar a los donantes a hacer lo mismo. Sani, ¿tú qué dices?

Me gusta el equilibrio que planteas entre paciencia e impulso. A mí también me han llamado la atención la idea del trabajo en red fluido o las formas adaptables de organización. Me han atraído los distintos tipos de liderazgo colectivo, así como la idea de que el poder controlador se anula con una buena gestión para establecer confianza y una verdadera cooperación. Ahora sé que las cualidades que necesitamos para colaborar ya las tenemos en nosotros como seres humanos... ¡solo hay que saber cómo utilizarlas! Veo que cuando diversas personas y organizaciones, con diferentes agendas y culturas, convergen para colaborar en torno a las grandes cuestiones de nuestros días, estos enfoques facilitadores son los adecuados. Nos mantienen unidos, en nuestra diversidad, nos ayudan a movilizar y combinar nuestras diferentes energías para reimaginar el futuro y luego hacerlo realidad. ¡Es increíble cuánto ha avanzado la sociedad civil en los últimos años!

Referencias

- Adam Kahane. (2002) "Changing the World by Changing How We Talk and Listen" (Cambiar el mundo cambiando nuestra manera de hablar y escuchar). Sitio web de Inspiring Education. http://www.academia.edu/3223152/Changing_the_world_by_changing_how_we_talk_and_listen
- Burkhard Gnärig (2015). "The Hedgehog and the Beetle. Disruption and Innovation in the Civil Society Sector" (El erizo y el escarabajo: alteraciones e innovación en el sector de la sociedad civil). www.lulu.com
- Fundación Ford <https://www.fordfoundation.org>
- Forus (2020) Financiación de Organizaciones y Redes de la Sociedad Civil: "Explorando nuevos planteamientos de financiación para la sociedad civil", por Rachel Haynes, Victoria Ireland, Jaymie Duke (Flamingo): <https://www.forus-international.org/pdf-detail/75922-exploring-new-funding-approaches-for-civil-society>
- Forus (2020) Hallazgos del Estudio sobre la Sociedad Civil en África realizado por el Center for International Development & Training de la Universidad de Wolverhampton. Documento interno, con una breve descripción disponible aquí: <https://www.forus-international.org/custom-page-detail/75619-forus-study-of-civil-society-in-africa-ways-forward>
- Forus (2021) Forus International Scoping Study of National NGO Platforms' Experiences In Promoting An Enabling Environment (en traducción libre: Estudio de alcance de Forus International acerca de las experiencias de las plataformas de ONG nacionales a la hora de promover un entorno favorable). <https://www.forus-international.org/pdf-detail/75945-forus-international-scoping-study-of-national-ngo-platforms-experiences-in-promoting-an-enabling-environment>
- Jane Wei-Skillern, David Ehrlichman y David Sawyer (2015). "The Most Impactful Leaders You Have Never Heard Of" (Los líderes más influyentes de los que nunca ha oído hablar). Stanford Social Innovation Review. https://ssir.org/articles/entry/the_most_impactful_leaders_youve_never_heard_of
- Marlies Glasius y Armine Ishkanian (2014). "Surreptitious symbiosis: engagement between activists and NGOs" (Una simbiosis oculta: la cooperación entre activistas y las ONG). LSE Research Online. <http://eprints.lse.ac.uk/60128/>
- Michael Silberman (2020). "Can NGOs and social movements be authentic allies?" (¿Pueden ser las ONG y los movimientos sociales verdaderos aliados?) Open democracy. <https://www.opendemocracy.net/en/transformation/can-ngos-and-social-movements-be-authentic-allies/>
- Pamela Masiko-Kambala, Tristan Görgens and Mirjam van Donk (2012). "Advancing 'networked spaces': Making a case for communities of practice to deepen democracy". In Good Governance Learning Network (GGLN): *Putting participation at the heart of development/Putting development at the heart of participation*. Cape Town: GGLN. https://ggln.org.za/index.php?option=com_k2&view=itemlist&layout=category&task=category&id=17&Itemid=668
- Nicanor Perlas (2000). "Civil Society - The Third Global Power - The Collapse of the WTO Agenda in Seattle" (Sociedad civil - El tercer poder global - El fracaso de la agenda de la OMC en Seattle). Southern Cross Review. <https://southerncrossreview.org/4/wto.html>
- Oxfam (2020). Cinco datos escandalosos sobre la desigualdad extrema global y cómo combatirla. <https://www.oxfam.org/es/cinco-datos-escandalosos-sobre-la-desigualdad-extrema-global-y-como-combatirla>
- Wallace, F. and Saxton, J. (2018). People's Postcode Lottery Funding for Impact: understanding the perceptions and views of the organisations which receive funding from People's Postcode Lottery (Financiación de la People's Postcode Lottery para generar impacto: conocer las percepciones y los puntos de vista de las organizaciones que reciben financiación de la People's Postcode Lottery). <https://www.postcodelottery.info/media/1339/funding-for-impact-report.pdf>
- World Vision (2021). "Global poverty: Facts, FAQs, and how to help" (Pobreza global: datos, preguntas frecuentes y cómo ayudar). <https://www.worldvision.org/sponsorship-news-stories/global-poverty-facts#:~:text=Around%201.89%20billion%20people%2C%20or,less%20than%20%241.25%20a%20day>

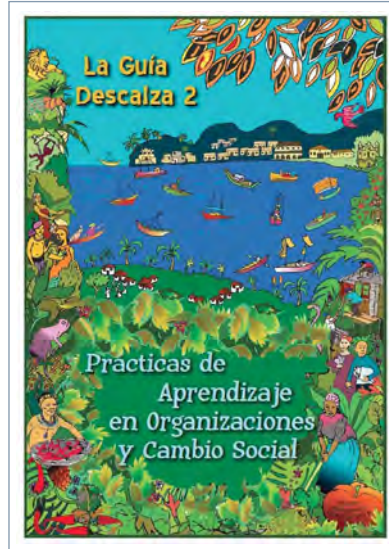
“Andar descalzo es la forma más suave de caminar y puede simbolizar una forma de vida: ser auténtico, vulnerable, sensible a nuestro entorno. Es la sensación de disfrutar de la arena cálida debajo de los dedos de los pies o de caminar con cuidado sobre rocas afiladas en la oscuridad. Es una forma de vida que tiene el menor impacto, eliminando la barrera entre nosotros y la naturaleza”.

Adele Coombs, “Barefoot Dreaming”

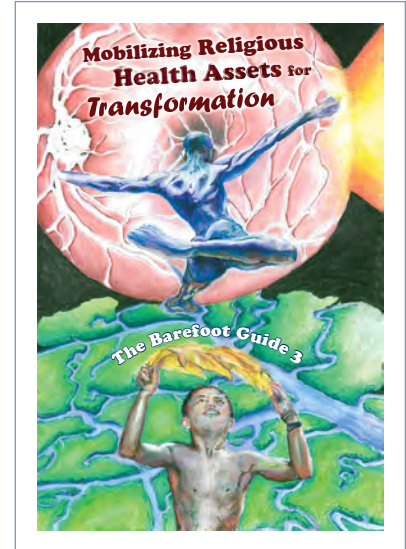
Guías publicadas



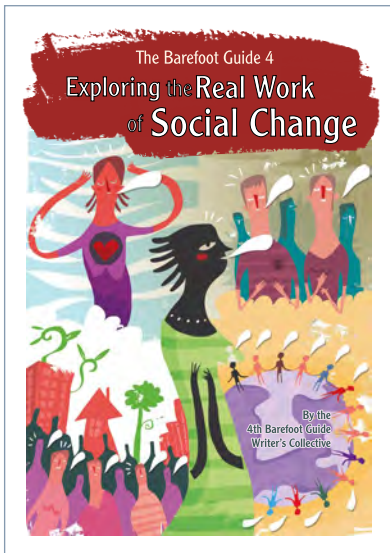
العربية • Kiswahili • Español • Bahasa English • Français • 漢語 • Português



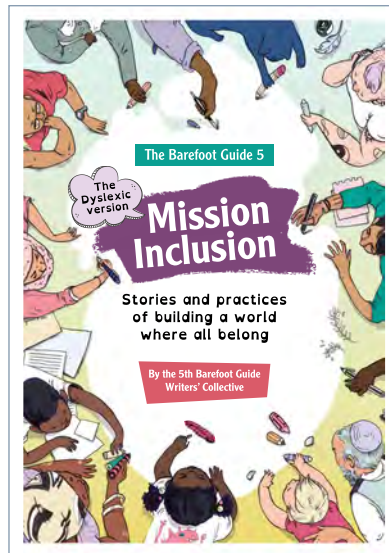
Kiswahili • Español • English Français • Việt



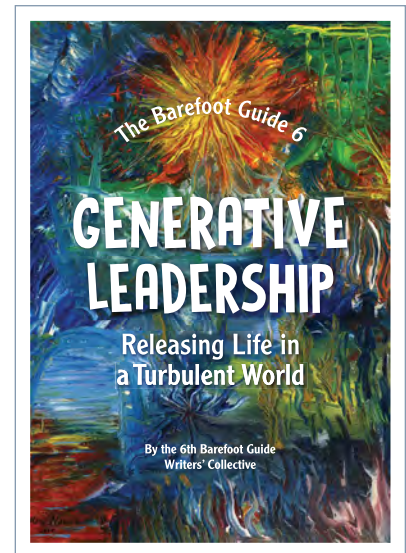
English



English • Français



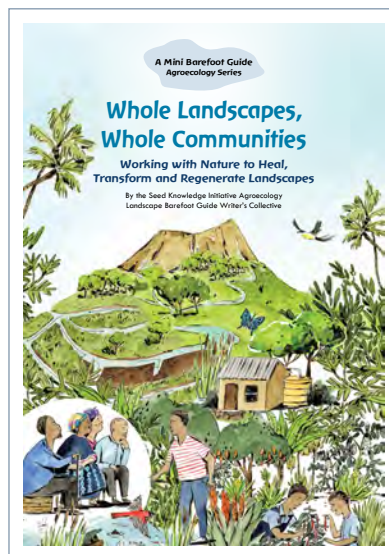
Kiswahili • English • Français



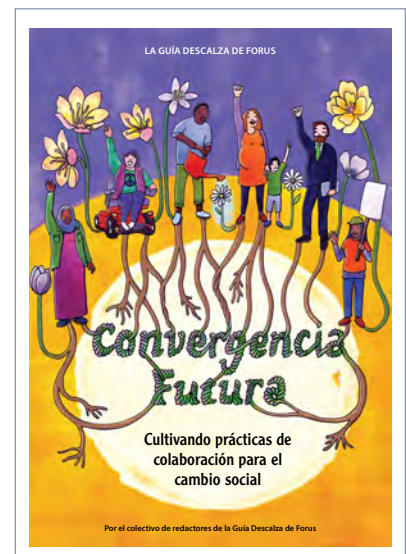
English



English • Français • Español



English



English • Français • Español

Download these and other resources from
WWW.BAREFOOTGUIDE.ORG

