

El objetivo de este documento es producir un "resumen ejecutivo", lo más condensado posible, pensado en los que carecen de tiempo y quieren obtener una idea de los principales mensajes del libro. Sin embargo producir un resumen de tal magnitud supone inevitablemente alterar el original, Esta versión omite los múltiples ejemplos de la vida real, experiencias y libros que han conformado mis ideas sobre el cambio, elimina los matices, ambigüedades y dilemas que intento abordar en el libro. Tampoco incluye las referencias y las fuentes.

En primer lugar, a quien se dirige este libro: [Cómo se produce el cambio](#) está dirigido a activistas en el sentido más amplio de la palabra, no solo aquellos involucrados en las campañas, sino ese conjunto más amplio: grupos de presión, empresarios y funcionarios, así como a individuos y organizaciones, dedicados a la tarea de transformar el mundo. Pasemos al resumen.

Parte Uno: Sistemas, Poder y Normas

Sistemas: La esencia misteriosa del futuro supone un enorme reto para los activistas. Especialmente si el cambio tan solo se puede explicar una vez que ha sucedido, ¿cómo podemos concebir con precisión los cambios para el futuro que buscamos, por no hablar de cómo lograrlos? ¿Cómo podemos asegurarnos de que nuestras propuestas mejorarán las cosas y de serán víctimas de consecuencias imprevistas? La gente utiliza muchos conceptos para lidiar con estas cuestiones. Yo considero que hay dos que son especialmente útiles: los "sistemas" y la "complejidad".

Un "sistema" es un conjunto interconectado de elementos organizados de forma coherente para lograr un fin. Es más que la suma de sus partes; un cuerpo es más que un conjunto de células individuales, una universidad no es solo un conglomerado de estudiantes, profesores y edificios, un ecosistema no es solo un conjunto de plantas y animales.

Una característica de los sistemas humanos es su complejidad; aunque esta solo sea por la mera cantidad de relaciones y circuitos de retroalimentación entre sus múltiples elementos, No podemos reducirlos a simples cadenas de causa-efecto. Pensemos por ejemplo en el gentío de una calle de una ciudad o en una bandada de estorninos dando vueltas en el cielo al anochecer. Ni siquiera con superordenadores es posible predecir el movimiento de una persona o de un estornino concreto, sin embargo existe un orden. Sorprendentemente hay muy pocas colisiones, aun en las calles más abarrotadas.

Sin embargo muchos de los modelos mentales que utilizan los activistas para pensar sobre el cambio son lineales: "Si hago A, entonces sucederá B", lo que tiene profundas consecuencias en términos de fracaso, frustración y oportunidades perdidas. La sociedad, los políticos o la economía raras veces se ajustan a modelos lineales. Como en la memorable frase de Mike Tyson , "todo el mundo tiene un plan hasta que te dan un puñetazo en la boca".

El cambio, en los sistemas complejos, sin embargo, se produce a través de procesos lentos y constantes, como las transformaciones demográficas o tecnológicas, que son acentuados por saltos repentinos e imprevisibles. Estos cambios, también conocidos como "coyunturas cruciales", vienen motivados por crisis, conflictos, fracasos y escándalos que interrumpen las relaciones sociales, políticas o económicas, creando un anhelo por nuevas ideas y abriendo la puerta a reformas que antes parecían inimaginables.

Otra lección del pensamiento sistémico es que no se puede comprender y planificar todo por adelantado. Si cada situación es diferente también lo debe ser la respuesta. Una de las fundadoras del pensamiento sistémico, Donella Meadows, habla de la necesidad de aprender a "bailar con sistemas". Pero incluso algo así puede tener demasiada coreografía. Quizás una mejor analogía podría ser que los activistas deberían pasar de ser arquitectos e ingenieros a convertirse en "jardineros de ecosistemas", cultivando sistemas de cambio más ricos y más diversos sin intentar controlarlos.

Poder: Entender el desarrollo como una negociación continua de poder arroja nueva luz sobre cómo se produce el cambio. Basta entrar en cualquier hogar, pueblo, sala de juntas u oficina gubernamental para encontrarse en un campo de fuerza del poder sutil y ubicuo, que conecta e influencia a todos los presentes. Amigos y enemigos, padres e hijos, jefes y empleados, gobernantes y gobernados. Da igual cuál sea el sistema político, el poder siempre está presente.

Estudiar y comprender ese campo de poder es un componente esencial a la hora de intentar influenciar sobre el cambio. El poder establece los parámetros de cómo evolucionan las relaciones sociales y políticas, aunque para el recién llegado sean casi invisibles. ¿Quiénes son los probables aliados y enemigos del cambio? ¿Cuáles son los puntos álgidos y más bajos en esta relación? ¿Quién escucha o toma en consideración a quién? ¿Cómo se han tratado los unos a los otros en el pasado?

Cuando pensamos en términos de poder, sacamos a la superficie el verdadero drama del desarrollo. En contraste con ese retrato monótono de la gente empobrecida como "víctimas" pasivas (de desastres, de la pobreza o el hambre) o como "beneficiarios" (de ayuda, de servicios sociales), el "empoderamiento" sitúa las propias acciones de la gente empobrecida en el centro del escenario. En palabras de la académica de Bangladesh Naila Kabeer, "partiendo de un estado de impotencia que se manifiesta en un sentimiento de 'no puedo', el activismo contiene un elemento de autoconfianza colectivo que genera un sentimiento de 'podemos'".

Los activistas utilizan el "análisis del poder" para saber quien ostenta qué poder en el caso en cuestión y qué podría influenciarles para que cambien. Puede ayudar a identificar una amplia gama de potenciales aliados. Muy a menudo tendemos a trabajar con "gente como nosotros" por defecto, cuando las alianzas con otros poco habituales (como corporaciones, líderes tradicionales, grupos religiosos, académicos) pueden resultar más eficaces. Por último, el análisis del poder nos puede ayudar a tener en cuenta futuros acontecimientos que pueden abrir las puertas al cambio: ¿Hay elecciones a la vista? ¿Qué influencia podría tener una sequía o un huracán sobre la actitud de la gente? ¿Qué pasa cuando muere el Patriarca?

Aunque este libro trata de "cómo se produce el cambio", a menudo la pregunta más importante es "¿Por qué NO se produce el cambio?" Los sistemas, ya sean políticos, económicos o de pensamiento, puede ser increíblemente resistentes al cambio. Me gustaría llegar a la raíz de la palabra inercia a través de otras tres palabras: instituciones, ideas e intereses. A menudo la resistencia al cambio se fundamenta en una combinación de las tres.

Normas: Los mecanismos del poder formal son importantes, pero el cambio a menudo comienza en un nivel más profundo cuando gente que previamente ha interiorizado sentimientos de subordinación o inferioridad logra "poder desde dentro" y comienzan a organizarse para exigir sus derechos. En las últimas décadas este tipo de cambio ha venido provocado en parte por profundos cambios en las normas sociales (nociones básicas sobre los derechos de grupos hasta entonces marginalizados, como las mujeres, los niños o los discapacitados). Promover el cambio de normas a nivel mundial y local ha sido uno de los principales componentes del activismo y podría convertirse en uno de sus logros más duraderos.

Parte 2: Instituciones

La gente que busca el cambio es a menudo impaciente y está decidida a solucionar los problemas del mundo. En palabras de Martin Luther King, están consumidos por "la feroz urgencia del ahora". Desde la perspectiva del "ahora". Eso significa que pueden subestimar la importancia de cambiar las instituciones. Las instituciones parecen permanentes e inmutables, de hecho a menudo su credibilidad depende de esa misma apariencia. Pero el "ahora" no es más que un momento en el devenir de la historia y la historia nos demuestra que el *status quo* es mucho menos inamovible de lo que parece. Sí, las instituciones son conservadoras por naturaleza, pero su funcionamiento provoca cambios en el mundo, cambios que las zarandean y las obligan con el tiempo a evolucionar o caer.

Los Estados son por lo general un elemento central, como objetivos de las campañas de influencia y como motores del cambio. En mayor o menor medida los Estados, garantizan las prestaciones de salud, educación, agua, saneamiento, garantizan los derechos, la seguridad, el imperio de la ley y la estabilidad social y económica, arbitran en las inevitables disputas entre grupos e individuos, regulan, desarrollan y mejoran la economía, organizan la defensa del territorio nacional. De una forma más intangible, también son una fuente fundamental de identidad, el surgimiento del nacionalismo y el Estado han ido de la mano, para bien o para mal.

Los estados pueden ser omnipresentes pero en absoluto estáticos. Sus límites y responsabilidades se definen mediante un proceso constante de conflicto y negociación y son los flujos de poder los que establecen qué cambia y qué no. Los activistas deben mirar más allá de la superficie de los estados y entender que son sistemas complejos sobre los que se puede influenciar.

En los últimos años las acciones y el coraje de coaliciones civiles no violentas fuertes y cohesionadas han demostrado ser cruciales en las transiciones políticas previas al cambio de estado. Desde los años 80, diferentes oleadas de protestas de la sociedad civil han contribuido al derrocamiento de gobiernos militares en toda Latinoamérica, a la caída del comunismo y de los regímenes autoritarios de Europa Oriental y Asia Central, al derrocamiento de los dictadores de Filipinas e Indonesia, al final del apartheid en Sudáfrica y a las revueltas de la Primavera Árabe. Los boicots, las protestas multitudinarias, los bloqueos, las huelgas y la desobediencia civil han demostrado ser tácticas eficaces.

Ni siquiera los estados más represivos pueden ignorar a estos movimientos durante mucho tiempo. Confucio escribió que todo gobernante necesita armas, comida y confianza pero que de perder cualquiera de las tres, debería renunciar a las dos primeras antes que a la última. Incluso los gobiernos no elegidos necesitan de un grado de confianza para su trabajo diario. Sin esta confianza las leyes se infringen y eluden con mayor frecuencia, es más difícil subir los impuestos y resulta más complicado obtener información. La "legitimidad", cuando los ciudadanos aceptan el derecho de los estados a gobernarles, se encuentra en la base del contrato social entre gobernantes y gobernados. El deseo de los estados de mantener o recuperar su legitimidad proporciona a los activistas vías para el cambio, incluso en sistemas políticos aparentemente cerrados.

Los activistas deben adaptar sus estrategias de cambio de acuerdo con la naturaleza del estado. En los estados frágiles, donde el poder se encuentra principalmente fuera de los gobiernos nacionales, puede que sea mejor para los activistas trabajar a nivel local, con autoridades municipales y entidades no gubernamentales, como líderes tradicionales o grupos religiosos. En los estados desarrollistas con gobiernos fuertes, a menudo autocráticos, suele ser mejor estrategia (y más segura) entrar en contacto directo con burocracias eficaces, utilizando investigaciones y argumentos, que utilizar las protestas en la calle. En los sistemas más "clientelistas", basados en sistemas de relaciones (lo que implica a menudo corrupción), la mejor estrategia de influencia puede que sea establecer redes directamente con los que se encuentra en el poder, puede que incluso entrando en el club de golf local para hablar con los funcionarios y los políticos que lo frecuentan, como recomienda uno de los directores de país de Oxfam en África Occidental.

En los últimos treinta años las agencias de ayuda y las instituciones financieras internacionales le han dedicado una considerable atención a la reforma de los estados de países en vías de desarrollo. En sus esfuerzos por lograr una "buena gobernanza" han reestructurado presupuestos y ministerios, han reescrito leyes e incluso generado nuevas instituciones, pero por lo general han logrado muy pocos cambios en el funcionamiento de los estados.

La reforma del estado financiada mediante la cooperación internacional ha fracasado porque los donantes de Occidente han intentado injertar instituciones liberales democráticas y del mercado libre en países con tradiciones muy diferentes. Los gobiernos se han hecho expertos en aprobar leyes y crear instituciones que lucen muy bien en el papel, pero que en la práctica son absolutamente cosméticas. Llegó a haber un momento en el que Uganda tenía las mejores leyes contra la corrupción del mundo, logrando 99 puntos sobre 100 en una clasificación, sin embargo aparecía como el país 126 en el Índice de Percepción de la Corrupción de 2008 de Transparency International.

Sin embargo los países donde la reforma de las instituciones del estado ha tenido éxito no han seguido algunas de las "mejores prácticas" decretadas por Washington o Londres. En su lugar han creado instituciones híbridas que combinan elementos de las instituciones tradicionales propias del país con buenas ideas de fuera.

Los estados son un ejemplo de los retos de la complejidad. Las interacciones, alianzas y disputas entre políticos y funcionarios, entre un ministerio y otro, o entre diferentes niveles del gobierno y cómo cada uno de ellos responde a su vez a las demandas de los ciudadanos y a otras presiones externas, nos ofrecen el paisaje político sobre el que se toman las decisiones. Aprender a "bailar con el sistema", comprender cómo cada estado en concreto evoluciona y cómo se toman las decisiones, cómo se distribuye formal e informalmente el poder dentro del mismo y cómo esa distribución varía con el tiempo, es una tarea esencial de cualquier activista que esté decidido a que se produzca el cambio.

La Ley: La maquinaria de la justicia (tribunales, cuerpos policiales, derecho consuetudinario e internacional) actúa como un importante contrapeso para el estado, pero a menudo es infravalorado por los activistas. Como muchas instituciones que a primera vista parecen inmóviles y monolíticas, la justicia es un sistema en constante cambio. No solo se sustituyen leyes antiguas por nuevas leyes, sino que la interpretación de las mismas evoluciona, incluido el peso que se le da a los sistemas consuetudinarios.

Algunos sistemas legales se mantienen rígidos e inflexibles pero, en lo que algunos juristas han llamado una "revolución legal de la justicia social", juristas progresistas y activistas de todo el mundo están utilizando cada vez más la legislación para promover los derechos humanos y la igualdad y para hacer frente a los privilegios y la discriminación.

El sistema legal, como el resto de las instituciones, no ofrece igualdad de condiciones. Los ricos y poderosos pueden contratar mejores abogados, pueden hacer presión sobre los legisladores y por lo general lograr salir mejor parados. Pero no siempre es así, si la gente se organiza, construye las coaliciones correctas, alega los argumentos correctos y utiliza las tácticas adecuadas, las leyes y los abogados pueden devolver el golpe y los grandes pueden perder el caso. La ley seguirá siendo la principal arma en el arsenal de los activistas de todo el mundo.

Rendición de cuentas: Existen otros controles y supervisiones sobre el estado que ofrecen vías para que los activistas le hagan rendir cuentas y promuevan un cambio progresista. Como por ejemplo los partidos políticos, los medios de comunicación o las iniciativas de responsabilidad social.

Los países con sistemas de partidos estancados y corruptos no se mantienen así eternamente. Por el contrario son sistemas en permanente evolución, impulsada por la presión desde abajo, el cambio de las normas, un nuevo líder o una coyuntura crucial. Los activistas deben aprender a bailar con ese sistema, utilizando los medios de comunicación y la presión directa sobre las autoridades, pero también trabajar con los partidos para construir alianzas, identificando personas relevantes y trabajando con ellas y aprovechando las oportunidades, porque los partidos tienen el potencial de lograr cambios a una escala que de otra manera sería imposible.

El Sistema Internacional: En muchos sentidos el sistema internacional supone una extraordinaria historia de éxito. Cada día se produce una inmensa cantidad de intercambios, por lo general tranquilos, entre diferentes estados nación: la gente cruza fronteras, los correos, cartas y postales llegan a su destino, los barcos cargan y descargan contenedores de bienes en puertos extranjeros en un ciclo de comercio mundial que cada vez se expande más. Sorprendentemente, estos intercambios que funcionan sin problemas se producen en un sistema de gobernanza relativamente indefinido (una combinación de normas, reglas, procedimientos e instituciones) y sin un gobierno mundial reconocido.

El sistema internacional tiene un papel crucial a la hora de dar forma a las normas y creencias de la sociedad. Es más, muchos de los retos más apremiantes a los que se enfrenta la humanidad son "problemas de acción colectiva" que no pueden ser resueltos por países de forma individual.

Los movimientos de activistas en el ámbito local y nacional pueden hacer que para los gobiernos y los líderes más progresistas en el sistema internacional sea políticamente viable abordar el cambio climático, las pandemias, el crimen, la proliferación de armamento, la migración o la competición a la baja de impuestos entre naciones.

Corporaciones Transnacionales: Omnipresentes marcas mundiales como Nike, además de ostentar un significativo poder, encarnan una extendida preocupación por la globalización. Las transnacionales son motores del cambio tanto mediante sus operaciones comerciales habituales como a través de su comportamiento como actores políticos. Más allá del impacto directo de la inversión de capital de la empresa, los empleos y los impuestos (si es que los pagan), pueden tener un efecto indirecto sobre la economía local, como la formación del personal local o la introducción de nuevas tecnologías, que pueden influenciar a las empresas locales, especialmente si las transnacionales adquieren sus materiales y servicios de proveedores locales.

Aunque muchas empresas respetan la ley y tratan a sus empleados y clientes con respeto, otras abusan de su poder, provocando daños permanentes sobre el medio ambiente, la salud pública y la política local. Otros presionan para obtener ayudas del gobierno, o para protección

excesiva de patentes, contratos exclusivos, descuentos fiscales, normas comerciales y otro tipo de intervenciones del estado que favorezcan sus balances.

Los activistas intentan influenciar a las transnacionales con estrategias que van de la cooperación a la confrontación. En uno de los extremos las ONG y similares se sientan junto a ejecutivos de corporaciones, académicos y funcionarios en toda una serie de "iniciativas con múltiples partes interesadas" sobre problemas apremiantes como el cambio climático o la inseguridad alimentaria. En el otro, los activistas utilizan los tribunales o la denuncia pública para obligar a los gobiernos a actuar. Entre estos dos polos hay todo un floreciente campo y espacio para hacer presión y campañas con que influenciar sobre aspectos concretos el comportamiento de las corporaciones.

No basta con que los activistas nos declaramos en contra de las corporaciones o a favor de la empresa. Sea cual sea el punto de partida debemos comprender las tradiciones y la mentalidad de cada empresa, las nuevas variantes, las desviaciones positivas y las coyunturas cruciales que salpican el paisaje corporativo y la variedad de maneras en que se puede influir sobre las corporaciones.

Parte 3: El Papel del Activismo

El activismo político es parte del activismo ciudadano, pero este es mucho más amplio e incluye cualquier acción que tenga consecuencias sociales. Gran parte del mismo implica la actividad colectiva, lo que incluye participar en grupos religiosos o asociaciones vecinales, organizaciones de productores y sindicatos, grupos de ahorro locales o de préstamos y sociedades funerarias. Esta participación es una afirmación de un "poder con" organizado y es tanto un fin en sí misma (un tipo de libertad crucial) como un medio para garantizar que la sociedad y sus instituciones respetan los derechos de la gente y cubran sus necesidades. Los ciudadanos activos aportan una retroalimentación crucial para los responsables políticos estatales y ejercen presión para la reforma.

Las organizaciones populares locales, conocidas como organizaciones de la sociedad civil (OSC), complementan vínculos más tradicionales de clan, casta o religión. Unirse en OSC ayuda a los ciudadanos a alimentar esa confianza y cooperación de la que dependen todas las sociedades.

Desde los años 80 el activismo ciudadano ha aparecido en los medios de comunicación mundiales por otra razón: movimientos de protesta importantes que han expulsado a docenas de regímenes autoritarios por toda Latinoamérica, Europa del Este y Asia Central. Han hecho caer dictadores en Filipinas e Indonesia, han terminado con el apartheid en Sudáfrica y, más recientemente, han hecho caer los regímenes opresivos de Túnez, Egipto y Libia. Muchos autócratas deben vivir con el temor de que un día el gas lacrimógeno de las protestas en la calle invada la comodidad del palacio presidencial, al tiempo que miles de ciudadanos se arremolinan en la plaza para exigir justicia, jurando quedarse ahí hasta conseguirlo.

Los movimientos de protesta muestran un ritmo y una estructura particular. Un historiador de los movimientos sociales europeos opina que pasan por "ciclos de contención", moviéndose entre explosiones de protesta, victoria, represión, reforma y desmovilización.

Aunque desde fuera la gente a menudo ve los movimientos como algo homogéneo (los periodistas y políticos a menudo se lamentan de la ausencia de líderes fácilmente identificables), cuando se mira con más atención se ve que tienen "detalle" (organizaciones más pequeñas y duraderas que surgen en momentos clave y después se desvanecen).

La mayoría del trabajo diario de las asociaciones ciudadanas es más mundano que derrocar regímenes, pero es igualmente importante para cómo se produce el cambio. Hace tiempo que trabajadores industriales, funcionarios del estado y pequeños granjeros de todo el mundo han llegado a la conclusión de que organizarse les proporcionará el poder de negociación necesario para lograr un mejor pacto con los mercados. Los sindicatos, asociaciones de productores, cooperativas, pequeñas asociaciones empresariales y demás pueden conseguir salarios, precios o condiciones laborales más justas para sus miembros. Muchas se dedican a presionar sobre la regulación estatal y otras medidas para limitar el excesivo, aunque oculto, poder de los intereses creados.

El trabajo de las OSC es muy a menudo local y pasa desapercibido; obligar a las autoridades a instalar alumbrado público, asfaltar carreteras o invertir en colegios y hospitales. A menudo son las mismas OSC las que dirigen servicios, junto a programas de educación pública, en todo tipo de materias desde el lavado de manos, a los derechos laborales. Hasta en el caótico y peligroso mundo de Congo Oriental (RDC), los Comités de Protección de la Comunidad constituidos por seis hombres y seis mujeres elegidos por sus aldeas, han proporcionado renovada confianza y resiliencia en las comunidades afectadas por el conflicto. Identifican las principales amenazas y las acciones para mitigarlas. Cuando la gente se ve forzada a huir ante el recrudecimiento de los combates, estos comités a menudo sirven para organizar a la gente en sus nuevos campos de refugiados.

Líderes y Liderazgo: En todos los niveles de la sociedad, desde el comité municipal o los grupos de ahorro de mujeres a los grandes creadores de naciones, los líderes refuerzan la identidad y la cohesión del grupo y movilizan el esfuerzo colectivo en pos de los objetivos comunes. Los líderes con éxito saben cómo inspirar y motivar y comprenden de forma intuitiva que para convertir una visión y a unos seguidores movilizados en una fuerza transformacional ellos, como líderes, deben tener esa cualidad difícil de definir conocida como legitimidad.

Algunos líderes han conseguido ser más transformadores que transaccionales diseñado para recolectar, almacenar, modificar y recuperar todo tipo de información que es generada por las transacciones en una organización. Una transacción es un evento o proceso que genera o modifica la información que se encuentran eventualmente almacenados en un sistema de información. Do you refer to this. Nelson Mandela en Sudáfrica, Gandhi en India, Martin Luther King en los EEUU o Julius Nyerere en Tanzania , todos surgieron en circunstancias críticas de la historia, momentos de cambio brusco, crisis de amenaza externa, y aprovecharon la

oportunidad para alterar el equilibrio de poder en sus sociedades. Cuando las limitaciones estructurales para la acción se debilitan, los grandes líderes pueden ayudar a reconstruir sociedades, en lugar de simplemente hacer que funcionen un poquito mejor.

Los líderes deben participar en un juego a dos niveles, construir puentes entre los seguidores y gestionar los pactos con el poder, al tiempo que deben mantener alta la moral de su gente. Deben liderar sin dejar de mirar constantemente hacia atrás, como dice un proverbio de Malawi, "Un líder sin seguidores no es más que alguien que ha salido de paseo".

Las discusiones sobre los líderes y el liderazgo se centran por lo general en la gente en la parte superior (las costumbres y psicología de los directores y presidentes, ya sean santos o pecadores). Pero los líderes están en todas partes y más aún en los movimientos por el cambio que están activos en las comunidades pobres de todo el mundo.

En docenas de países de todos los continentes he visto y hablado con líderes de base, hombres pero también cada vez más mujeres. Al igual que los líderes más visibles, tienen una historia de experiencias de viaje, lucha y conflicto y se han visto obligados a salir al frente por el momento histórico ("ha llegado su momento"). Muchos se inspiran en la fe y cuentan con las habilidades que les da su experiencia en coros o como predicadores, tanto cristianos como musulmanes. Las escrituras les han ayudado a crear una narrativa personal sobre las causas de las privaciones y la represión, que les ha hecho dar el paso a la acción.

Entre los activistas, muchos de los cuales tienen un profundo compromiso con la igualdad, palabras como liderazgo o líder provocan sentimientos contradictorios. La mayoría preferimos capacitar a organizaciones antes que invertir directamente en individuos con un gran potencial. Lo cierto es que incluso el hecho de hablar de individuos con gran potencial parece ser un poco contrario a los principios de justicia e igualdad.

Pero abordar el liderazgo de una manera mucho más sistemática no tiene por qué implicar verse seducido por el enfoque político simplista de la teoría del Gran Hombre. Por el contrario, reconocer y apoyar el papel crucial que tiene los líderes en cómo se produce el cambio es un paso fundamental para amplificar la voz de grupos que actualmente pasan desapercibidos.

Incidencia: La "incidencia" es un término genérico para las campañas y la presión para influenciar a los responsables con el fin de que cambien sus políticas y prácticas, actitudes o comportamientos.

Las tácticas empleadas normalmente están en una gama que va desde sentarse junto a los que están en el poder para solucionar un problema ("desde dentro") a la agitación en las calles ("desde fuera").

En cuanto a cómo hacer una campaña, el manual de estrategia se escribió básicamente hace dos siglos, cuando una docena de personas se reunió en una imprenta en el East End londinense, alrededor de Thomas Clarkson, un cuáquero de 27 años. Así comenzó una campaña para acabar con la esclavitud que duró cincuenta años, como quedó brillantemente

reflejado en *Bury the Chains* de Adam Hochschild. Los abolicionistas inventaron prácticamente todas las tácticas modernas de hacer campañas: los carteles, las giras políticas, el boicot de consumidores, el periodismo de investigación o las peticiones, por ejemplo. Dos siglos después podemos ver como el enérgico activismo actual está basado en los principios de Clarkson y sus compañeros en temas que van del cambio climático hasta los derechos de las personas con discapacidades, la corrupción o los matrimonios entre personas del mismo sexo.

Las "Coyunturas cruciales", ventanas de oportunidad creadas por fracasos, crisis, cambios de liderazgo, desastres naturales o conflictos, juegan un papel fundamental en la incidencia y el proceso del cambio. Son momentos en los que los responsables políticos y el público en general puede descubrir a su pesar las deficiencias del *status quo* y echar un vistazo alrededor en busca de nuevas ideas. Una campaña de incidencia bien preparada puede detectar dichos acontecimientos y tener respuesta con sorprendentes resultados.

En 1972 el premio Nobel de economía James Tobin sugirió introducir una pequeña tasa sobre las transacciones financieras entre diferentes divisas lo que, según él, frenaría a corto plazo la especulación y recaudaría mucho dinero para buenas causas, como el desarrollo de la asistencia. La idea no prosperó, pero continuó viva fuera de los márgenes del debate político durante las siguientes tres décadas.

Hizo falta la crisis financiera de 2008 y una buena dosis de acertada incidencia para sacar a la Tasa Tobin del limbo. Acuciados por el pago de la deuda, los ministros de hacienda estaban desesperados por encontrar nuevas fuentes de ingresos para sus gobiernos sin fondos, al mismo tiempo que los bancos y los corredores de divisas que se oponían a la tasa se acababan de convertir en parias políticos.

Una coalición de sindicatos, grupos de la iglesia y ONG, rebautizaron inteligentemente la tasa Tobin como la "Tasa Robin Hood" y pusieron en marcha campañas públicas por toda Europa con una serie de divertidos y contundentes vídeos realizados por los mejores directores y actores. Para 2011 la Comisión Europea había propuesto una tasa europea sobre las transacciones financieras. Aunque quedó reducida a 10 países se planificó para entrar en vigor en 2016 y supone un hito histórico al ser la primera tasa verdaderamente internacional.

Una de las habilidades de un buen activista es saber cómo crear alianzas eficaces y saber distinguir entre poderosos motores para el cambio y tertulias intrascendentes. Juntar a "sospechosos poco habituales" se está convirtiendo cada vez más en una habilidad básica para el activismo, ya que las "iniciativas con múltiples partes interesadas", que están proliferando, a menudo implican mantener sentados a la mesa a gente con puntos de vista muy diferentes sobre política, sociedad o moral y construir relaciones con ellos.

Enfoque de Poder y Sistemas: Aunque he intentado evitar convertir los mensajes del libro en un manual o plan de acción, mi hijo activista me pidió que lo resumiera de tal forma que lo pudiera recordar en su siguiente reunión. Un padre sabio escucha a sus hijos por lo que he resumido las "enseñanzas" del libro como un Enfoque de Poder y Sistemas (PSA).

El PSA alienta estrategias múltiples en lugar de un enfoque único y lineal y entiende el fracaso, la repetición y la adaptación como algo previsible y necesario en lugar de un lapsus que lamentar. Cubre tanto nuestro modo de trabajar (cómo pensamos y sentimos), como nuestro comportamiento como activistas. También sugiere el tipo de preguntas que deberíamos hacer (no de forma exhaustiva, la lista es tan grande como nuestra imaginación).

Cómo pensamos/sentimos/trabajamos: 4 pasos para ayudarnos a bailar con el sistema

- Curiosidad – Estudie la historia; "Aprenda a bailar con el sistema"
- Humildad – acepte la incertidumbre/ambigüedad
- Reflexión – sea consciente de su propio papel, prejuicios y poder
- Incluya perspectivas múltiples, sospechosos poco habituales; esté abierto a diferentes maneras de ver el mundo.

Las preguntas que hacemos (y seguimos haciendo)

- ¿De qué tipo de cambio estamos hablando? (actitudes individuales, normas sociales, leyes y políticas, accesos a recursos)
- ¿Qué tipo de precedentes existen de los que podamos aprender? (desviación positiva, historia, corrientes políticas y sociales actuales)
- Análisis de relaciones del poder: ¿Cuáles son las partes interesadas y qué tipo de relaciones de poder están implicadas? (vuelva a mirar ¿de quién nos hemos olvidado?)
- ¿Qué tipo de enfoque es más apto para este cambio? (proyecto tradicional, incidencia, múltiples experimentos paralelos, retroalimentación rápida y respuesta ágil)
- ¿Qué estrategias vamos a intentar? (prestación de servicios, construcción de un entorno favorable más amplio, proyecto experimental, contacto e intermediación, apoyo a organizaciones de base locales, incidencia)
- Aprendizaje y Corrección del curso: ¿cómo vamos a saber el impacto de nuestras acciones o los cambios en el contexto? (p. ej. las coyunturas críticas). Programar pausas regulares para hacer balance y adaptarse de acuerdo a la situación.

Conclusión

Antes de que dejes de leer y salgas corriendo a hacer que se produzca el cambio, les recomendamos un poco de cautela. El cambio progresivo no es algo que nos ataña principalmente a "nosotros" los activistas: sucede cuando la gente y comunidades pobres toman el poder en sus propias manos. Cambios en tecnología, precios, demografía o hasta la pura casualidad pueden ser mucho más importantes que las acciones de agentes del cambio en potencia.

A pesar de lo cual los activistas juegan un papel vital. Planteamos nuevas preguntas en la eternamente agitada corriente del debate público y podemos ayudar a aquellos que se encuentran inmersos en el problema a alzar su voz, traspasando parte del poder desde los que tienen demasiado a los que tienen demasiado poco.

Es un trabajo que genera alegría, un privilegio y una responsabilidad. Debemos estudiar los sistemas en los que operamos, zambulléndonos en las complejidades de las instituciones (estados, sector privado, sistema internacional) que conforman la senda del cambio. Debemos conocer a los actores, ya sean aquellos que queremos influenciar, aunque trabajen para el estado, como al sector privado o a las organizaciones de la sociedad civil, cómo ven el mundo y cómo podemos trabajar con ellos. Tenemos que comprender el campo de fuerza del poder subyacente que les vincula en todas sus múltiples manifestaciones.

Tendremos un mayor impacto si estamos preparados para asumir riesgos, probar cosas nuevas e incómodas, cuestionarnos nuestro propio poder y privilegios y reconocer nuestros errores y aprender de ellos, todo eso al tiempo que seguimos trabajando con el entusiasmo y el compromiso que caracteriza a los activistas en cualquier lugar.

Por último quiero volver a recordar de qué va todo esto: desarrollo humano, algo que Amartya Sen definió de forma tan brillante "las libertades para ser y hacer". A pesar de los reveses y el desalentador filtro de las noticias de la tarde, esa historia es abrumadoramente positiva. La expansión de esas libertades durante el último siglo no tiene precedentes: millones, incluso miles de millones de seres humanos llevan vidas más sanas y tienen más educación, liberándose de la pobreza y el hambre, ampliando sus derechos, viviendo vidas más ricas y gratificantes. Para mí, nada le da más significado a la vida que ser un activista, haciendo lo que puedo para apoyar esa lucha histórica.

Duncan Green, 2016

© Oxfam International March 2017

Published by Oxfam GB for Oxfam International in March 2017.
Oxfam GB, Oxfam House, John Smith Drive, Cowley, Oxford, OX4 2JY, UK.