

# **LA ACCIÓN DIRECTA NO VIOLENTA**

**INTRODUCCIÓN  
TEÓRICO-PRÁCTICA**

Textos compilados por  
Alberto L'Abate

México D.F. agosto 2006



**Centro Lindavista®**  
Centro de Investigación,  
Información y Apoyo a la Cultura, A. C.

Título original de la versión Italiana:

**Addestramento alla nonviolenza**

Introduzione Teorico – Pratica ai Metodi

**La Acción Directa no Violenta**

© Centro de Investigación, Información  
y Apoyo a la Cultura A.C.  
Insurgentes Norte 1579, Colonia Tepeyac Insurgentes  
México Distrito Federal, C.P. 07020  
Tels. 5781-5940 y 5781-9346  
Wed: [www.centrolindavista.org](http://www.centrolindavista.org)  
e-mail: [secretaria@centrolindavista.org.mx](mailto:secretaria@centrolindavista.org.mx)

Compilación: Alberto L'Abate  
Traducción: Carlos Cortes Mejía

ISBN:  
Primera Edición 2006  
Reservados todos los derechos  
Impreso en México/Printed in Mexico



## ÍNDICE

La acción directa no violenta.....	4
Confrontación-colisión.....	14
Planeación y estrategia de la acción.....	21
Apoyos para la elaboración de una estrategia.....	27
Toma de decisiones en procesos de confrontación-colisión.....	36
Evaluación del entrenamiento.....	40



## **LA ACCIÓN DIRECTA NO VIOLENTA**

Para algunos, la no violencia constituye una táctica o un método elegido como eficaz instrumento de lucha política. Para otros, la no violencia es un modo de vida que entraña, sobre todo, aspectos personales, y no simples actividades políticas. De cualquier manera, ya sea como táctica o como método de vida, cada día aumenta el número de los que consideran que la acción directa no violenta es el instrumento adecuado para frenar la injusticia y trabajar por la paz. Los métodos no violentos han sido utilizados en las luchas para poner fin a las guerras, en la organización de sindicatos, en la conquista de la independencia nacional y en la superación del racismo. El texto que presentamos a continuación, es una breve introducción a la acción directa no violenta, que miles de activistas utilizan para el desarrollo de su trabajo. Inicialmente fue elaborado en el contexto de las luchas por los derechos civiles en E.U.A., y fue publicado por Fellowship of Reconciliation, a petición de Martin Luther King. La presente versión fue parcialmente revisada y adaptada para un contexto internacional.

### **CUATRO PRINCIPIOS ESENCIALES**

#### **1. Definir los propios objetivos**

La injusticia y la violencia se encuentran a nuestro alrededor, en todas partes. Cualquier campaña o actividad aislada no lograrán erradicarlas. Se debe empezar por individuar una injusticia específica, de manera que sea posible discutir en términos realmente claros y precisos. Las decisiones y negociaciones en el curso de una campaña, se verán muy favorecidas si se precisa el objetivo inmediato (por ejemplo, plantar simbólicamente un “árbol de la vida” al interior de una base militar), además del objetivo a largo plazo (por ejemplo, la creación de enteras regiones desnuclearizadas).

#### **2. Comportarse con honestidad y saber escuchar**

Parte del objetivo es conquistar el respeto de los opositores. Por lo tanto, es necesario comportarse de modo tal que se suscite ese respeto, demostrando al mismo tiempo una escrupulosa atención por la verdad y la justicia. Es fundamental, para la acción directa, comprender que nadie conoce toda la verdad de los problemas en cuestión. Escuchar abiertamente los juicios de los adversarios acerca de nuestras campañas, es muy importante para acercarse a la verdad neta. Igualmente, el escuchar con atención a los que están a nuestro lado en la lucha, garantiza que el abuso contra el cual se lucha, no sea remplazado por otro.



### **3. Amar a nuestros enemigos**

Independientemente del compromiso de algunas personas en sistemas ignominiosos y violentos, no se debe olvidar que nuestro objetivo es destruir tales sistemas y no castigar a los demás porque se equivocan. Se logra una verdadera justicia cuando se rechaza un sistema opresivo, no cuando los individuos son destruidos en su interior. Desde siempre, la historia nos ha enseñado que el concentrar la atención en un grupo restringido, considerándolo como fuente primaria de injusticia, tiende a fomentar la falta de respeto por la vida humana, y puede significar la falta de reconocimiento de los fundamentos en que se basa la injusticia del sistema. La no violencia requiere una consciente y decidida disposición a discernir mentalmente el respeto por algunas personas, de la ausencia de este debido a lo que algunos realizan en determinada situación. Por ejemplo, se han propuesto y realizado acciones directas no violentas en centrales nucleares y en bases submarinas, para hacer ver como los trabajadores y habitantes de aquellas zonas son los primeros afectados por sus labores. Los participantes en estas acciones trataron de evitar cualquier forma de condena, ridiculización o humillación de los trabajadores y de los representantes de la ley. Pero sí expusieron las razones por las cuales se oponían a la construcción de centrales nucleares, o a los arsenales de armas de destrucción masiva, manteniendo siempre una actitud de respeto, honestidad y claridad.

### **4. Proveer a los adversarios una posibilidad de salida**

Al recurrir a la no violencia, se demuestra un tipo de fuerza que se impone a la injusticia. Es necesario evitar actitudes partidarias con los opositores. Se deben reconocer sus debilidades, miedos, timidez. En un enfrentamiento específico, dentro de una campaña más amplia, se debe encontrar el modo de inmiscuirlos en la búsqueda de una solución. Se les deben propiciar opciones a las cuales puedan responder, evitando peticiones no negociables. Es necesario tratar de facilitar al máximo un compromiso de acuerdo a nuestras posiciones, sin tener que conceder una derrota.

## **SEIS JUGADAS ESTRATÉGICAS**

### **1. Investigar**

Hay que llegar al fondo de los hechos. Aclarar de inmediato cualquier posible malentendido. En casos de acciones claramente injustas, se debe verificar con precisión *quién* o *qué* se debe considerar responsable. La complejidad de la sociedad actual requiere una búsqueda paciente en la identificación cuidadosa de responsabilidades en actos de injusticia irrefutable. La capacidad de



explicarse con hechos concretos, en vez de hacerlo con la pura retórica, conseguirá apoyos y evitará malentendidos.

## **2. Negociar**

Es necesario encontrarse con los adversarios y presentarles el caso. En este momento puede darse una solución. Podría suceder que los opositores presenten quejas de las cuales nada se sabía. Es en este momento donde podemos ser informados. Si acaso algunas soluciones no pudieran negociarse, se les debe comunicar a los adversarios la decidida intención de restablecer la justicia, o hacerles saber que, de todos modos, se está dispuestos a continuar las conversaciones.

## **3. Educar**

A los participantes de una campaña y a sus sostenedores, se les debe mantener al corriente de los problemas inherentes a ella, difundiendo ampliamente el mensaje entre la opinión pública. Esto implica la producción de volantes, simples, pero cuidadosamente redactados. Se puede necesitar también la realización de dramatizaciones callejeras, utilización de altavoces, visitas casa por casa, llamadas telefónicas y comunicados de prensa. Es útil hablar con el director del diario local, e ilustrarle las propias posiciones. Otro recurso utilizado es el envío de cartas a los periódicos o a los miembros del gobierno. Hay que sujetarse siempre a los hechos, evitar exageraciones, ser concisos y demostrar buena voluntad. Debemos recordar que las reacciones de la población local respecto a nuestra campaña, pueden desempeñar un papel determinante para los buenos resultados del proceso.

## **4. Protestar**

Plantones, marchas, concentraciones de masa y volanteo, son los pasos sucesivos. Todo esto, cuando está bien organizado, producirá un gran impacto en los adversarios, en el público, en los medios y en las autoridades. Los manifestantes deben estar bien informados y ser capaces de un comportamiento controlado, en grado de tolerar eventuales provocaciones y de hacerle frente a posibles formas de violencia, sin ceder al pánico o a las respuestas violentas. Es fundamental mantener la disciplina en esta etapa, (mantenerse fríos en medio al fuego).

## **5. Resistir**

La resistencia no violenta es el paso final que se agrega, como último recurso, a los cuatro anteriores. Puede tratarse de un boicot, un ayuno, una huelga, una objeción fiscal, un bloqueo no violento, además de otras formas de desobediencia civil. La programación debe ser cuidadosa, y es esencial un training no violento. Debe aplicarse una férrea disciplina, para evitar que la resistencia sea vulnerable a eventuales provocaciones violentas. Cuando se de este caso, se debe responder con calma, sin contraatacar. Tanto la opinión



pública como los participantes, pueden recibir una buena impresión cuando se dan formas de resistencia ordenadas y bien organizadas. Una componente fundamental de la no violencia es la propensión a sufrir las consecuencias. Hay que repetirse: “vamos tan decididos a resolver esta injusticia, que estamos dispuestos a pagar el precio del cambio”, en vez del extendido y menos eficaz razonamiento: “vamos tan decididos a resolver esta injusticia, que se la haremos pagar a nuestros adversarios”. La disposición a aceptar y soportar violencia y sufrimiento, a menudo puede revelarse como la clave para un cambio. Si nuestras acciones están dirigidas contra las armas de destrucción masiva, es necesario recordar, por ejemplo, que la resistencia no es simplemente contra las ramas en sí, sino también, y de manera más consistente, contra el consenso popular que permite su existencia, y contra los miedos que ellas representan. Cuando son realizadas cabalmente, las acciones de resistencia constituyen una posición de claridad moral que refuerza la propia valentía, y crea un respeto ampliamente difundido hacia nuestra campaña.

## **6. Tener paciencia**

Un cambio significativo no se realiza en un día. Tal como sucede para la construcción de una catedral, el cambio requiere años de trabajo. Profundizar en el análisis de la justicia y de la opresión significa ser conscientes de lo extremadamente inexpugnables que aparecen las estructuras que las originan. Estas pueden ser transformadas, pero para ello se requiere un empeño y una estrategia a largo plazo. Las acciones individuales pueden ser mucho más eficaces cuando se integran dentro de una campaña no violenta, que podría durar no sólo meses sino años. Durante el proceso nos toparemos con fracasos y podremos pensar en rendirnos. Nuestros esfuerzos nos parecerán no sólo infructuosos, sino que podremos considerar que alcanzan resultados opuestos a nuestras intenciones. Thomas Merlon sugiere: “no hay que concentrarse en los resultados, sino en el valor, la rectitud, el provecho del trabajo mismo”. Para superar las derrotas y avanzar, es necesaria la reciprocidad en el apoyo, el perdón, la buena disposición de ánimo y las ocasiones de celebraciones en común, de manera que nuestra lucha sea producto del amor.

## **ALGUNOS DETALLES PRÁCTICOS**

### **1. Ser creativos**

Acción directa no violenta no quiere decir evitar el compromiso o la operatividad. Se debe actuar con creatividad en cada fase de la campaña.

### **2. Preparar a los participantes**

Una cuidadosa preparación, especialmente en ocasión de manifestaciones o actos de resistencia, contribuirá a proporcionar un sentimiento de comunidad



motivada, haciendo que cada quien se sienta a gusto y con una clara percepción de lo que está por suceder. Esto ayudará a hacerle frente con mayor eficacia a las eventuales situaciones de emergencia, poniendo en evidencia detalles que antes pasaron desapercibidos y que requieren una ulterior evaluación.

### **3. Comunicarse**

Las personas involucradas en las estrategias de acción directa, a menudo olvidan uno de los aspectos más importantes de una campaña no violenta: la comunicación con los adversarios. La no violencia debe siempre tener en cuenta la posibilidad de convertir al propio adversario, o reconciliarse con él. Por lo tanto, la labor educativa y la disposición a negociar deben continuar, aún en medio a la intensidad y carga emotiva de una manifestación o de una acción de resistencia.

### **4. Controlar los eventos**

El buen resultado de una manifestación se ve incrementado cuando se logran enfrentar episodios tumultuosos con serenidad, eficiencia y diligencia. A los provocadores se les puede hablar; se pueden aislar episodios violentos de la manifestación y se puede auxiliar a los manifestantes, proporcionarles asistencia, sin por esto tener que distraer la atención del núcleo del evento.

## **POSTULADOS DE LA NO VIOLENCIA**

Con los siguientes postulados se busca definir una estructura preliminar para la mejor comprensión de la no violencia:

### **1. Los medios deben ser adecuados a los fines**

Un válido ejemplo de este principio es el proceso de toma de decisiones grupalmente o por consenso. El procedimiento adoptado para la toma de decisiones es tan importante como la vitalidad política de la decisión misma.

### **2. Respetar todas las formas de vida**

La esencia de este postulado es la intención de relacionarse con todos los individuos de la manera más humana posible, sin importar los desacuerdos o la ira. De la misma manera, respetar las formas de vida no humana.

### **3. Transformar las rivalidades en vez de aniquilarlas**

Cuando existe respeto básico por los demás individuos en cualquier situación de enfrentamiento, es posible actuar en dirección al cambio y no hacia la destrucción de una persona. Asimismo, hay que tener conciencia de que no sólo son los otros los que necesitan cambiar; nosotros mismos debemos





demostrarnos dispuestos a escuchar y a realizar cambios o soportar adversidades.

#### **4. Recurrir a la creatividad, buen ánimo y amor**

El empleo de métodos creativos para acercarse al adversario, a veces puede prevenir reacciones de miedo, odio o cólera; produciendo al mismo tiempo resultados inesperadamente positivos.

#### **5. Buscar cambios profundos**

La no violencia busca el logro de cambios fundamentales en vez de superficiales. Por supuesto, alcanzar una modificación radical y profunda en la sociedad y en el modo de vida requiere de largo tiempo, pero originará un cambio más duradero y calidad superior.

### RESPUESTA NO VIOLENTA A LA VIOLENCIA PERSONAL

La comunicación es el fundamento de la no violencia:

#### **1. Formular con claridad nuestros objetivos**

Nuestros objetivos deben ser razonables. Debemos creer de estar en lo cierto y tener la capacidad de comunicar esto a los adversarios.

#### **2. No dejarse atemorizar**

Para esto es importante mantener el contacto con los ojos durante el más largo lapso posible.

#### **3. No atemorizar**

No hacer gestos bruscos. Moverse lentamente. Cuando sea posible, comunicar al adversario las propias intenciones antes de pasar a la acción. No decir nada amenazante, crítico u hostil.

#### **4. No temer de afirmar lo que es obvio**

Decir simplemente: “me estás haciendo daño en el brazo” o “me estás levantando la voz”.

#### **5. No hacerse la víctima**

Cuando se cometen actos de violencia, algunos generan grandes expectativas respecto a las consecuentes reacciones de la víctima. Si es posible comportarse de otro modo, es decir, de manera no amenazante, se puede interrumpir el flujo de los eventos que podrían culminar en un acto violento. Debemos esforzarnos por crear una nueva situación para el adversario.



## **6. Tratar de hacer emerger la parte mejor del adversario**

Aun el individuo más brutal, o que le hicieron convertirse en ello, continúa poseyendo chispas de civilidad, en las cuales puede apoyarse un individuo no violento cuando está a la defensiva.

## **7. No bloquearse en presencia de violencia física**

Es como interpretar una melodía de oído. Lo mejor es resistir lo más decididamente posible, sin dejarse llevar por la ira o la violencia. Tratar de modificar el modo de acercamiento y persistir en el intento de modificar el cuadro situacional construido por nuestro adversario.

## **8. Continuar hablando y escuchando**

Estimular el oponente hacia la conversación y escuchar lo que dice. Animarlo a platicar acerca de sus convicciones, deseos y temores. No polemizar, pero, igualmente, no dar la impresión de compartir opiniones crueles o inmorales. El escuchar es más importante de lo que podamos decir. Se debe continuar la conversación y mantenerla con tranquilidad.

## **EXHORTACIONES PROCEDIMENTALES**

Una de las contribuciones fundamentales hechas por el movimiento feminista a los actuales movimientos que instan al cambio social, es la convicción de que una eficaz dinámica de grupo y relaciones interpersonales significativas, son factores básicos para el desarrollo de un movimiento exitoso.

Este principio de filosofía feminista se ha incorporado a los principios de diversos movimientos no violentos, como el de los Cuáqueros, para consolidar una premisa fundamental: la no violencia empieza por casa, a través del modo en que nos comportamos los unos con los otros.

Esta convicción resalta el hecho de que las relaciones al interior del grupo no pueden desligarse del alcance de los objetivos políticos. En efecto, una eficaz dinámica de grupo significa valorar la cooperación en vez de la competición; el reconocimiento de la contribución de cada persona y la descentralización del poder mediante una estructura organizativa no jerárquica.

## **SUGERENCIAS DE MÉTODO**

### **1. Practicar el control del tiempo en las intervenciones**

Controlar los tiempos de intervención, haciendo una rotación y permitiendo a cada persona que hable dentro de un límite de tiempo preestablecido.



## **2. Compartir habilidades y rotar los cargos de responsabilidad**

Debe haber apertura en los grupos de trabajo, de modo que los miembros puedan tener acceso a toda información y a la adquisición de experiencias.

## **3. Valorar los sentimientos**

Programar en los encuentros un espacio para la expresión de las emociones y de las acciones interpersonales.

## **4. Trabajar juntos de manera cooperativa**

Recordar que el objetivo es avanzar en el trabajo de grupo y no el mejorar la posición de cualquiera de sus miembros.

## **5. Encomiarse por separado**

Permitir que las mujeres puedan encontrarse con las mujeres y los hombres con los hombres, de modo que se facilite su propia concienciación; reforzar la participación de cada uno. Esto es válido también para otros grupos.

## **6. Reunirse en pequeños grupos**

Permitir encuentros de pequeños grupos, de manera que las personas que se intimidan al tomar la palabra ante grupos numerosos, puedan expresarse más libremente. Además, los grupos pequeños consentirán cada quien de tener más tiempo a disposición para hablar. Este método es útil también para discutir conflictos y problemas delicados.

## **DECISIONES Y CONSENSO**

### **1. ¿Qué es el consenso?**

Es un modo no violento de lograr que las personas se relacionen con los demás como grupo. La provechosa realización de un proceso de consenso, depende de la capacidad de concebir una idea y de la voluntad de aplicarla.

El consenso, como norma de mayoría, comprende una vasta categoría de procesos, no es la denominación de un proceso en particular. Los ideales del consenso no se encuentran sólo en un conjunto de reglas, sino que comportan algo más que una simple toma de decisiones.

El consenso nos permite reconocer los temas en los cuales coincidimos y actuar juntos sin coerciones recíprocas.

Cuando se actúa por consenso, el grupo no toma ninguna iniciativa en la cual no consientan todos los miembros del grupo. El derecho fundamental al consenso rige para todas las personas que están en grado de expresarse



voluntariamente y con sus propias palabras; la responsabilidad fundamental del consenso es garantizar el derecho de todos a expresarse y ser escuchados.

## 2. Reglas para el proceso del consenso

- Se discute el problema o la situación en cuestión, y se expone una idea clara acerca de las decisiones que se deben tomar. También se puede hacer una propuesta. (Una parte de esa discusión debería aclarar la situación actual o la línea de acción del grupo respecto al problema).
- Los presentes que no muestren interés respecto al asunto tratado, pueden ser considerados faltos de motivaciones hacia la materia en discusión.
- Después de una adecuada discusión, en vez de “votar”, se pregunta si existe alguna disconformidad respecto a la solución establecida.
- Si en este punto no existen fuertes objeciones a las decisiones tomadas, la propuesta puede ser formalmente formulada y adoptada.
- Cualquiera puede oponerse a la propuesta sin que esto bloquee su aceptación por parte del grupo. Existen modalidades para exponer una objeción sin impedir al grupo adoptar la propuesta.
- Si se presenta una objeción que bloquea el grupo, esta debe ser resuelta antes de que la propuesta sea adoptada.
- Si la objeción se resuelve, se puede tomar de nuevo en consideración la opinión general. Entonces, si no existen más objeciones, se adopta la propuesta.
- Si no se resuelven todas las objeciones, el grupo continuará comportándose según el último consenso, en mérito al tema en cuestión, hasta que se encuentre una solución que no sea bloqueada. Si el grupo no ha tomado decisiones sobre el tema anteriormente, el consenso consistirá en no emprender ninguna acción grupal al respecto.

## 3. Modos para objetar sin bloquear el consenso

- *No apoyo* (“No veo la necesidad de esto, pero continuemos adelante”).
- *Discrepo* (“Pienso que puede ser un error, pero puedo convencerme de lo contrario”).
- *Me abstengo* (“Personalmente no puedo hacerlo, pero no puedo impedir a los demás que lo hagan”).
- *Me retiro del grupo*.

## 4. Consejos fundamentales para utilizar el procedimiento del consenso

- Responsabilidad

El poder de objetar y bloquear el consenso debería usarse con responsabilidad y cautela. El consenso debe negarse sólo por motivos serios y fundados; si es posible, debe objetarse en modo de no bloquear el consenso.



- Respeto

Inversamente, podemos considerar como responsable la actitud de aceptar las objeciones y proseguir, en vez de discutir los *pro* y los *contra* de una objeción. Hay que respetar a los otros; darles confianza pensando que sus objeciones son responsables. Se debe aceptar una objeción o tratar de encontrar los modos para resolverla.

- Cooperación

Buscar los puntos de acuerdo y los postulados comunes; evitar pensar en términos de justo-equivocado, victoria-derrota. Cuando se llegue al punto en que no se avanza, debemos buscar soluciones ingeniosas o las alternativas que estén a la mano y que sean de mayor aceptación. Evitar apoyar el propio punto de vista buscando obtener la razón; presentar las propias ideas de la manera más clara posible, luego escuchar a los demás y tratar de adelantarse a la síntesis del grupo.

- Manejo del conflicto

Evitar las técnicas reductivas del conflicto, como el voto por mayoría o la moneda al aire; buscar más bien la resolución del conflicto. No debemos cambiar de idea o retirar una objeción por el sólo hecho de evitar el conflicto o de promover la "armonía". No se debe tratar de negociar las objeciones o de recompensar a las personas para no hacerlas participar. Las diferencias irreconciliables pueden resolverse si los sentimientos se expresan honestamente, y si se trata de entender mejor, realmente, todas las posiciones, incluida la propia.



## CONFRONTACIÓN-COLISIÓN

### EL CONFLICTO Y SU RESOLUCIÓN

Vivimos en una sociedad inundada de conflictos: conflictos mundiales, nacionales, entre grupos, entre sexos, entre personas.

Como partícipes del movimiento por la paz hemos estado involucrados en estos conflictos y cuando hemos entrado en acción, hemos puesto en evidencia algunos conflictos existentes.

No creemos en una sociedad sin conflictos. Creemos, esperamos y, más aún, confiamos en que los conflictos sigan dándose aunque nos vayamos acercando a una sociedad más justa. Esperamos que sigan dándose porque ellos ponen en evidencia nuestra univocidad y nuestras diferencias.

Queremos examinar los modos según los cuales podemos convivir con los conflictos de una manera nueva y más creativa. Esto no resulta fácil, pues todos hemos aprendido a esconder los conflictos que no podemos resolver. Sin embargo, precisamente los conflictos, si bien entendidos y afrontados, son los que nos brindan posibilidad de crecimiento.

Vivimos en un mundo donde la opresión se encuentra en todos lados. Personas de todas las razas, mujeres, niños, obreros, experimentan a diario en sus vidas, tal opresión. Al combatirla debemos aprender a manejar y encauzar los conflictos. De cualquier manera, en nuestro mundo actual padecemos una forma de opresión que nos convierte en minusválidos ante la efectiva resolución de un conflicto, y esta es la opresión del dolor y la ira. De diversa manera, todos somos pequeñas o grandes bombas de tiempo listas para explotar de rabia o resentimiento. No debe maravillarnos pues, que se tenga temor cuando desconocemos el dolor o la rabia que se encierra en la persona con quien estamos en conflicto. El miedo a despertar ese dolor o esa rabia, refuerza nuestro propio dolor y nuestra propia ira. De esta manera, conflictos cada vez mayores se quedan sin solución, y se convierten en barreras y bloqueos entre personas que ven imposible hallar una salida.

¿Qué significa esto para aquellos como nosotros, que queremos dar vida a una nueva sociedad y resistirnos a la antigua? ¿Cómo asociar nuestro dolor y nuestra rabia con la no violencia y nuestras actividades?

Si tomamos en serio la no violencia, debemos tomar en serio también el acabar con tal opresión y enfrentar nuestro dolor y nuestra ira. No hay nada más peligroso para las acciones no violentas que el negarlos a ambos. Esto nos hace pasivos e incapaces, o nos convierte en fácil presa de agentes provocadores o de la violencia policial, que nos arrincona y conduce a la contraviolencia cuando explotan en nuestro interior todas las bombas de tiempo. Por esta razón, tratarán de utilizar nuestra rabia acumulada para instigarnos a dar respuestas violentas y adoptar una resistencia violenta.



¿Qué significa esto para un movimiento no violento que lucha por el cambio social? Significa que debemos ser realistas acerca de nuestras emociones y sentimientos. Que debemos crear lugares seguros en los cuales estos pueden ser explorados, sentidos y superados luego de haber reconocido su existencia, y que podamos crear nosotros mismos tal seguridad al interior de nuestros grupos.

De este modo, cada conflicto que enfrentamos se convierte en una oportunidad para conocer y aprender nuevos caminos para superarlo. Lanza del Vasto dijo una vez: “Si deseas convertirte en no violento, empieza por combatir a tus amigos”.

Cuando reconocemos y conocemos nuestra rabia podemos utilizarla de manera creativa, sin permitir que nos priven de ella o que la utilicen nuestros adversarios. Pues en el fondo de nuestra rabia se encuentra nuestra fuerza para combatir y el valor para seguir adelante.

Veamos ahora los diversos pasos para la resolución de los conflictos:

1. Es necesario revelar nuestras emociones y expresarlas a la persona con quien estamos en conflicto, sin acusarla a ella ni defendernos a nosotros mismos, hablando abiertamente, superando el temor de llevar un poco de luz a lo que se esconde en lo más recóndito. Es este el primer paso del proceso. A esta etapa se le ha definido como “temporal” o “purificación del aire”.
2. En el segundo paso se les pide a las personas que definan sus necesidades, en vez de demandarles sus propias soluciones al problema. Esto permite individuar la trascendencia de las necesidades, conservando la libertad de encontrar una solución adecuada también para el otro (o los otros). Es un paso bastante difícil, puesto que la mayoría de las personas trata siempre de mantener su posición respecto al modo de evaluar o resolver el problema. Una vez definido el problema en términos de necesidades comunes, podemos avanzar a la siguiente fase.
3. El tercer paso consiste en pensar conjuntamente en las soluciones. Expresar las propias ideas sin criticar las ideas ajenas.
4. La cuarta etapa es la de evaluación de ideas. Se descartan las que no resuelven los problemas y se seleccionan aquellas que podrían solucionar al menos algunos, permitiendo conciliar las necesidades de ambas partes. En esta fase se debe tener mucho cuidado de evitar que las personas vuelvan a ejercer presión en apoyo de su propia propuesta. Cuando se aceptó una solución conciliadora se puede pasar al quinto paso, que es donde se decide el modo de actuar en busca de esa solución (quién hace qué, cómo, dónde, cuándo).

## LA CONFRONTACIÓN-COLISIÓN

En el desarrollo de nuestras actividades, en búsqueda de una sociedad más justa y pacífica, nos topamos con las estructuras del poder vigente, que quieren mantener el estatus actual de la sociedad. Particularmente durante las acciones nos enfrentamos con tales estructuras y con las



personas que las representan. Estas últimas pueden ser la policía, los militares, pero también, en ocasiones, los mismos operarios de las fábricas o bases donde realizamos el bloqueo. Por lo regular, no nos encontramos con aquellos que tienen el poder de modificar decisiones pero, a través de nuestras acciones, ponemos en tela de juicio el poder y presionamos por un cambio. En toda confrontación es importante tener claras las propias ideas y la finalidad de las propias acciones.

Es necesario para los involucrados en una acción, comprender y conocer todos los elementos de la misma (tanto lo que se está aportando a ella, como lo que se espera que resulte de ella), de manera tal que se puedan prever los acontecimientos.

Comúnmente, la acción implica una colisión con la policía o con otras personas defensoras del estatus, por esta razón es importante estar preparados para actuar en este tipo de situaciones y planificarlas de la mejor manera posible. Con antelación se debe reflexionar acerca del modo cómo queremos llevar a cabo el enfrentamiento. Durante las acciones, nuestro poder radica en nuestras energías individuales de activistas. Se debe pensar en la manera de que tal poder funcione del modo más eficaz, y en la manera de utilizar colectivamente tal energía de un modo creativo.

Es importante no descuidar:

1. la manera en que deseamos relacionarnos con los adversarios;
2. cómo contactarlos, o hasta que punto debemos abrirnos con ellos;
3. cómo lograr reducir con nuestra acción la violencia potencial o la tensión;
4. cómo logramos mantenernos no violentos durante los hechos;
5. qué nos puede ayudar para lograr estas cosas, y particularmente, qué tipo de apoyo podemos darnos unos a los otros.

Es necesario prestar atención a la policía, pero más importante aún es prestar atención a las personas que asisten a la acción, (por ejemplo, el conductor de un coche que se atora en medio a la manifestación y quiere pasar; o los trabajadores de una empresa que quieren llegar rápidamente a su casa a la hora de la comida). Debemos demostrar sensibilidad ante estas situaciones, tratando de explicar a las personas involucradas de alguna manera en nuestra acción, y escuchar atentamente sus problemas.

## NIVELES DE RIESGO

A propósito de las colisiones y de sus diversos niveles de riesgo, estas pueden considerarse como leves (sobre todo de carácter verbal), hasta llegar al nivel de recias, en las cuales la policía utiliza la violencia.

1. Un punto muy importante es nuestra fuerza interior como grupo, y la capacidad de hacerla visible a través del modo como nos sentamos,





caminaamos o actuamos durante la confrontación-colisión. Si sólo somos un grupo de personas que merodean alrededor, no hacemos evidente nuestra fuerza. Cuando estamos juntos y nos sentamos con decisión y claridad, la expresión de nuestra fuerza será percibida por los demás. Por ejemplo, la constancia con la cual los monjes budistas baten sus tambores es prueba de su fuerza interior. También el cantar juntos puede serlo.

Existe un aspecto importante sobre nuestro comportamiento ante la policía, que hemos denominado: diferencia de comportamiento entre victimismo y orgullo.

Es importante no comportarse como víctimas, ya sea físicamente, tratando de hacer ver más pequeños nuestros cuerpos o riendo sin razón alguna; ni mentalmente, considerándonos víctimas de la situación. Debemos mostrarnos orgullosos: hemos decidido ir allí, y nosotros decidimos si permanecemos allí.

2. Esto nos conduce a otro problema: mantener la iniciativa en nuestras manos durante las acciones. Nosotros decidimos lo que vamos a hacer, aunque esto se haya definido a través de largas discusiones internas. Pero estas serán mayores si nos dejamos guiar por las iniciativas de nuestros adversarios. Es importante siempre darse el tiempo necesario para tomar las propias decisiones, y no depender del comportamiento de las fuerzas policíacas. Esto también se relaciona con el hecho de saber *cuánto* queremos que dure nuestra acción y *cómo* queremos concluirla, sin que sean la Policía o las circunstancias las que decidan por nosotros.
3. Durante una colisión es muy importante también ser conscientes de lo que sucede a los demás miembros del grupo.
4. En caso de acciones ilegales, cada quién debe tener muy presente los riesgos que corre. Si alguien no quiere ser arrestado, no debe situarse en dónde será muy probable que esto suceda.

## TOMA DE DECISIONES EN SITUACIONES DE EMERGENCIA

Existen diversos modelos posibles de toma de decisiones durante las acciones. La elección de uno u otro depende de tres factores: 1°- *tipo de acción*, 2°- *número de participantes*, 3°- *tiempo disponible para tomar una decisión*.

Disponemos de algunos modelos ya experimentados en varias ocasiones (los mencionaremos en orden de urgencia progresiva y de aceptación del mecanismo delegatorio):

1. *Consejo de Portavoces*: es conveniente y se puede realizar cuando la acción es amplia, con muchos grupos afines participantes, y existe tiempo suficiente para tomar decisiones. Debe haber una propuesta precisa sobre la cual discutir. Cada grupo la discute y nombra a un portavoz. En la reunión de los portavoces, cada uno puntualiza la opinión de su grupo, y eventualmente explica el por qué de ella. Si la propuesta inicial encuentra grandes objeciones, se tratará de elaborar otra, que se considere pueda



convenir a todos. En ningún caso deciden los portavoces. Estos regresan a sus grupos y luego, una vez todos reunidos, continúan el proceso hasta lograr un acuerdo (por lo general son suficientes dos reuniones). Si la discrepancia persiste, se pueden utilizar las técnicas del modelo consensual.

Para que el modelo funcione es necesario que todos se concentren en la mejor decisión para todo el grupo; además, que exista disponibilidad para escuchar a los otros y a renunciar a la propia idea. Excepcionalmente, y en encuentros muy grandes, el consejo de portavoces puede ser autorizado para tomar decisiones; sin embargo, el mejor modo para organizar grandes encuentros es el de contar con grupos afines, consejos de portavoces y asambleas (exclusivamente informativas). El lugar donde se toman decisiones es en el grupo afín, de este modo todos pueden participar realmente. Es importante que todos sepan cómo se desarrolla este proceso, de otra manera el que sabe adquiere poder y quien no sabe crea el caos. En grandes reuniones, si un cierto número de personas no se reconoce en el método de los grupos de afinidad, puede originar un grupo que en su interior utilizará el método asambleario.

2. *Proceso de toma de decisiones a través de mensajeros*: es conveniente y se puede realizar cuando la acción es amplia, y se debe desarrollar con muchos grupos de afinidad que deben permanecer distanciados siempre. Los mensajeros tratarán de ser objetivos y neutrales (cosa que no es fácil en momentos de tensión), pues deben transmitir las comunicaciones y las propuestas entre grupos distanciados, y asumen la tarea de fungir como informadores para todos los grupos involucrados en la acción.
3. *Modelo del sí/no*: se puede utilizar cuando hay muy poco tiempo (alrededor de 10 minutos). Puede ser útil en una situación imprevista. Se lanza una propuesta que parezca válida. Se divide en pequeños grupos (3, 4 o 5 personas). Cada grupo, en un tiempo establecido, responde *sí* o *no* y *por qué* (se informa, además, si existen objeciones profundas, consideradas razonables por el resto del grupo; el *no* de una persona puede hacer decir *no* a todo el grupo). Cada grupo, a través de su delegado, expresa su posición. En base al número de los *no* se elabora rápidamente una nueva propuesta, hasta que se logre el acuerdo. Si este no se puede alcanzar y continúan prevaleciendo los *no*, se debe renunciar a tomar una decisión (decisión bloqueada).
4. *“Decisores veloces”*: en este caso se trata de un pequeño grupo restringido, con personas acostumbradas a tomar decisiones velozmente. Este método sólo se utiliza cuando el tiempo es tan escaso (5 minutos) que no permite el uso de otros. Es necesario que estas personas cuenten con la confianza de todo el grupo. Por lo general, se realiza a través de dos personas muy ligadas entre ellas y que todos conocen. Deben tener experiencia, sensibilidad hacia el ambiente del grupo, y una clara visión de la situación presente. El método funciona sólo si todos están dispuestos a aplicar de inmediato las decisiones tomadas. Una vez pasada la acción, debe darse la posibilidad de evaluar las decisiones tomadas por los “*decisores veloces*” y



hacerles una crítica, aunque hayan sido aprobadas por todo el grupo y la solución haya tenido buen resultado.

## LA AUTODEFENSA FÍSICA

En este punto diremos algo a propósito de cómo prepararse para una colisión con la Policía, en la cual presumimos que habrá violencia por parte suya. En líneas generales, los consejos para minimizar los riesgos y la violencia, los podemos resumir del siguiente modo:

1. No llevar objetos preciosos o frágiles, collares o pañuelos alrededor del cuello, brazaletes, aretes, anillos vistosos, prendedores. Estos adornos son peligrosos en tanto que facilitan jalones, heridas (ya sea nuestras o de los policías) y estrangulamientos.
2. Utilizar vestuario protector: pantalones largos, camisa de mangas largas que cubra también las caderas. Son muy útiles los overoles de una sola pieza, pues no dejan descubierta ninguna parte de tu cuerpo en caso de que te arrastren. No son apropiadas las faldas, las sandalias ni, sobre todo, los zuecos de madera. Es recomendable calzar zapatos.
3. Si se puede ver aunque sea un poco, es mejor no llevar anteojos ni lentes de contacto (estos son muy peligrosos en caso de lanzamiento de gases lacrimógenos).
4. En caso de lanzamiento de gas, podemos cubrirnos nariz y boca con un pañuelo húmedo. También puede ser útil un limón (apenas explote el petardo lo restregamos sobre los párpados cerrados y alrededor de las órbitas). No relanzar nunca los cilindros lacrimógenos a la Policía, (esto provoca un aumento de la violencia y autoriza a las fuerzas policíacas al aumento de la propia; además, es inútil, pues por lo común llegan ya vacías, son peligrosos porque están todavía muy calientes y, adicionalmente, la Policía casi siempre está dotada con máscaras anti-gas).
5. No debemos correr nunca, pues esto crea pánico y tensión. Es importante conocer bien los alrededores del lugar de las acciones, esto da seguridad y permite movernos a nuestras anchas.
6. Los cabellos largos atraen a los policías, son útiles para arrastrar a las personas, y duele bastante cuando los jalan: para las mujeres es conveniente ordenarlos en forma de moño sobre la cabeza, y para los hombres conviene recogerlos en cola de caballo.
7. Si la policía utiliza perros y/o caballos, es necesario no moverse y sobre todo no escapar. En el caso de caballos conviene tirarse al suelo boca abajo delante de ellos.

En la acción no violenta tiene valor aceptar el sufrimiento propio, sin que por esto nos consideremos masoquistas. Es un intento por conocer la verdad en el otro, este sufrimiento consciente puede afectar a la policía. Sin embargo, antes es necesario comprender cuanta violencia estamos dispuestos a aceptar. No existe valentía en el hecho de ser un “mártir”, es decir, en someterse a soportar todo lo posible.



8. Respecto a las formas de autodefensa física, la primera, en caso de arresto, es el “costal”: consiste en dejarse caer al suelo (a “peso muerto”, como un costal), para hacer más difícil la labor de la policía. Puesto que lo más importante para nuestro objetivo es llegar a la persona que viste el uniforme, debemos mirarlo a los ojos lo máximo posible, antes de tirarnos al suelo.
9. Si la policía llegara a usar macanas, debemos proteger especialmente tres partes del cuerpo: los genitales, las sienes y la nuca. La posición que debemos adoptar para resentir menos de los golpes y no sufrir consecuencias perdurables, es la de colocarnos de rodillas con la frente contra el suelo, acurrucados lo máximo posible, con los puños cerrados (pulgares hacia fuera), unidos sin entrelazar los dedos y apoyados sobre la cabeza de manera que cubran la nuca, al tiempo que se acercan los antebrazos a las sienes.

Debemos tratar de no rodar por el suelo, pues los policías aprecian mucho golpear los genitales; si no podemos estar en la posición mencionada será oportuno al menos, recoger las piernas contra el pecho.

Debemos también tratar de defender a los otros, abrazándolos o cubriéndolos, componiendo figuras de autodefensa colectiva en forma de concha.

Si es necesario permanecer de pie, nos podemos defender entre dos colocando el propio puño y brazo en un costado y, en el otro, los del compañero, entrelazándose luego de modo que podamos cubrir recíprocamente la parte anterior del cuerpo.



## PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA DE LAS ACCIONES

### PLANEACIÓN DE LA ACCIÓN

¿Qué es una acción? A menudo tendemos a considerar una acción como algo independiente de la rutina diaria: llevamos nuestra existencia, y además de esto también realizamos acciones. Sin embargo, en un cierto sentido las acciones son solamente un modo de vida más intenso y concentrado, además de una manera de experimentar nuestra fuerza y nuestra debilidad.

Una acción es un momento en el cual todas nuestras energías individuales convergen en un acto de resistencia, o en un intento por detener algo que está avanzando.

Igualmente, una acción es un momento de una larga lucha por el cambio. Esta acción afecta todo el conjunto, por lo cual es importante tener una visión general antes de tomar una decisión para la realización de cualquier determinada acción.

Es importante distinguir entre objetivos a corto y/o largo plazo, y otros relacionados con la acción específica que se está planeando en aquel momento. Si logramos visualizar nuestras acciones dentro de un contexto más general, nos sentiremos menos defraudados si no se obtienen resultados inmediatos; además, tenderemos a ser más exhaustivos en las informaciones que transmitimos y en los mensajes que deseamos hacer llegar a las personas involucradas en la acción, o que asistirán a ella.

### ¿QUÉ DEBERÍA CONTENER UN PLAN DE ACCIÓN?

#### 1. Información

Es indispensable que el plan de acción sea muy claro y concreto. Los participantes deben estar completamente informados acerca de lo que puede suceder durante la acción. Para esto, es de mucha utilidad disponer de carteleras con la información necesaria, acompañada de diseños, mapas y fotografías de la zona, de manera que se conozca bien el lugar donde se llevará a cabo la acción.

Es importante ilustrar los puntos focales, aquellos a los que se prestará mayor atención, teniendo en cuenta de preparar diversas carteleras:

- — una con los objetivos, las formas y los tiempos de la acción;
- — una acerca de lo que debería suceder antes de la acción;
- — una con informaciones generales que todos deberían conocer;
- — una con las cuestiones prácticas que deben ser resueltas.



## 2. Organización de los grupos

Cuando se planea una acción es importante decidir cómo involucrar a las personas que podrían realizarla, (¿Queremos que se organicen en pequeños grupos afines o no? ¿Deseamos que realicen sus propias acciones dentro de un contexto general? ¿Queremos que lleven a cabo tareas específicas en la acción?).

Cualquier cosa que se decida, es importante preocuparse porque las personas puedan apoyarse mutuamente antes, durante y después de la acción. Además, pensar en cómo se pueden enaltecer los sentimientos que emergen y cómo se puede trabajar con ellos para reforzar las relaciones y el espíritu de grupo.

Un instrumento importante para darse apoyo mutuo es buscar métodos para compartir responsabilidades, liderazgos y tareas.

Un plan de acción debería adecuar modos de participación para todos, a través de formas estructurales conocidas por cada quien y realizando una inteligente distribución de tareas.

Cuando participan numerosas personas y la acción dura muchas horas, es necesario pensar también en el mejor modo para conservar e incrementar la propia energía, preocupándose por los momentos de descanso, de sueño y de los ratos de recreación y esparcimiento tanto para los participantes, como para los asistentes a la acción: instrumentos musicales, juegos, pequeños espectáculos teatrales, etc.

También se debe pensar con antelación en los modos de seguir llevando la iniciativa una vez concluida la acción. Muchas acciones no terminan cuando concluyen: se deben realizar conferencias y comunicados de prensa, hay que atender a las personas que eventualmente hayan sido arrestadas, puede ser importante continuar contactos y relaciones con nuestros adversarios, los partidos políticos pueden pedir audiencia en el Parlamento, etc.

Concluida la acción, puede haber personas en el hospital o en la cárcel que necesiten asistencia y apoyo, por parte de los otros.

Es importante preocuparse también por las necesidades de los mismos participantes, e igualmente primordial, antes de la acción, fijar una fecha para la evaluación de esta, de tal manera que las personas sepan que podrán intercambiar ideas y experiencias no mucho tiempo después de terminada la acción.



### **3. Duración**

El plan de acción deber ser muy claro sobre la duración del proceso: ¿Durará un día? ¿Varios días? ¿Sólo una hora? ¿La duración dependerá de la policía, o queremos decidir nosotros? ¿Cómo podemos organizarnos para que suceda lo que nosotros deseamos que ocurra? Debemos también pensar en la manera en que deseamos que concluya la acción. Muchos procesos pierden gran parte de su significado simplemente por carecer de una conclusión clara, lo cual es enormemente frustrante cuando ocurre. De alguna manera esto influirá en el nivel de energía que las personas mantendrán después de la acción. Una conclusión fuerte y dinámica, que comprometa a todos, proporciona una carga de energía mucho más grande que una acción prolongada concluida con la dispersión de los participantes, cada quien por su lado.

### **4. Procedimientos legales**

Otro problema importante está relacionado con las consecuencias legales que se deben afrontar cuando se realizan acciones (¿Cómo reaccionará el grupo si algunos de sus miembros fueron arrestados? ¿Cómo deseamos comportarnos colectivamente? ¿Cuáles consecuencias pueden producirse por el arresto de personas del grupo? ¿Cómo utilizar el sistema judicial, los abogados, etc.?)

Esta cuestión esta relacionada con el soporte externo indispensable para el grupo, con las fuentes de apoyo que se tienen y con el tipo de sostén necesario durante la acción, (por ejemplo, para la preparación de los alimentos, para la realización de una publicación, para dar entrevistas, para las relaciones con los medios).

### **5. Presentación**

Es necesario pensar en el modo en que queremos presentarnos durante la acción, en la imagen que deseamos permanezca en la mente de las personas que asisten a la acción, y cuál el mensaje que queremos hacer llegar, presentándolo de la manera más clara e inmediatamente comprensible.

### **6. Proceso de toma de decisiones**

Un punto muy importante se relaciona con la estructura que queremos utilizar para la toma de decisiones durante la acción. Es indispensable que ella concierna a todos los participantes y que ellos estén familiarizados con tal estructura, sepan como hacerla funcionar y se sientan tranquilos al utilizarla. Es importante hablar de ello durante la preparación del proceso y debería hacer parte del plan de acción. Ante todo, se deben evitar los métodos que excluyan algunas personas de la participación; es necesario prestar atención a la igualdad, a las traducciones cuando sean necesarias, a evitar discursos o discusiones prolongadas y fatigosas.



## **7. Actividades prácticas**

- Organizar la prestación de primeros auxilios durante la acción;
- escoger personas que deseen y sean capaces de dialogar con los periodistas y reporteros de la TV, (si es posible, prepararlos con anterioridad para que se sientan seguros en el desarrollo de su tarea);
- pensar con tiempo en lo relacionado con alimentos, meriendas, bebidas, etc.
- organizar el transporte de ida y vuelta al lugar de la acción y ser muy precisos acerca del modo de llegar y con quién;
- advertir a las personas acerca del tipo de vestuario e implementos que conviene portar y cuáles no;
- pensar en cómo recaudar fondos para la acción, o disponer un plan para repartir los gastos entre todos;
- si la acción dura más de un día, encontrar un lugar para dormir, posiblemente tranquilo;
- preparar a los participantes para la acción, a través de entrenamientos, encuentros informativos, etc.;
- buscar métodos nuevos y eficaces para la movilización a la acción;
- pensar en la manera de estimular a otras personas para la participación;
- asegurar el uso de un teléfono;
- pensar en la manera de mantener a los medios interesados en el proceso.

## **8. La estrategia**

Muchos grupos que se interesan y trabajan por el cambio social no cuentan con una precisa orientación ni con una estrategia clara. Los miembros de un grupo pueden tener idea de la dirección del cambio deseado, pero a menudo esta corresponde más a un sueño completamente fuera de la realidad, por lo cual se hace irrealizable.

Muchos grupos organizan acción tras acción, sin saber ni sentir si realmente son útiles. Se produce gran frustración cuando no se ven resultados, y consecuentemente aumenta la impaciencia. Lo cual lleva a hacer pensar, a menudo, que es la no violencia la que no funciona. Sin embargo, si no se realizasen tales acciones, se sentiría más impotencia aún. Muchas veces escuchamos decir: “no sé si es útil, pero es lo mínimo que se pueda hacer”.





Sin embargo, no sólo hay grupos desprovistos de estrategia, existen otros en los cuales la estrategia es concebida sólo por pocas personas (por lo general hombres) que encabezan el grupo o movimiento. Los partidos políticos representan un buen ejemplo de ello. Pero no solamente estos, a menudo también los grupos de acción y los movimientos para el cambio social, son dirigidos por un líder que elabora la estrategia el solo, o flanqueado por un reducido grupo de personas. Estas estrategias no son democráticamente desarrolladas.

Una estrategia es un plan a través del cual tratamos de alcanzar nuestros objetivos. Una buena estrategia, realizada con la participación de todo el grupo, nos ayuda a:

- concentrar nuestra fuerza, energía y fantasía;
- alcanzar logros concretos, avanzando con pequeños pasos;
- no alejarnos de nuestro objetivo;
- tener más claridad acerca de los recursos que nos hacen falta;
- frustrarnos un poco menos cuando una acción no resultó muy bien (pues tenemos claro adonde queremos llegar);
- permitir la participación de nuevos miembros;
- ser conscientes de cuáles actividades se deben realizar y en qué momento.

Existen muchas buenas razones para la elaboración de una estrategia. Pero quizá la razón más importante sea que si no la elaboramos nosotros, las instituciones que detentan el poder, nuestras adversarias, lo harán en nuestro lugar.

Desde siempre, grupos de personas que trabajaban por el cambio social se convirtieron en movimientos sociales; las reacciones del poder ante esta transformación fueron:

- *negar la existencia del movimiento* (lo cual es fácil cuando el movimiento no es fuerte, más difícil cuando lo es);
- *reprimir el movimiento* (a través de la violencia policial o tratando de cambiarle la cara al movimiento);
- *realizar cambios sociales menores* (buscando que sea difícil para la población darse cuenta de que los cambios importantes aún no se realizan);
- *capitular completamente* (cosa que sucede muy raramente).

Generalmente, la construcción de una estrategia empieza con la definición de los objetivos del grupo, es decir, de su fin primordial (por ejemplo, una sociedad no violenta). Luego se definen los objetivos estratégicos: pasos a seguir en dirección de las metas, objetivos a largo plazo que parezcan alcanzables y realistas (por ejemplo, no permitir la instalación de misiles en un determinado lugar).



Finalmente, existen objetivos tácticos: son objetivos a corto plazo, que se pueden alcanzar a través de una pluralidad de acciones e iniciativas realizadas en un tiempo no demasiado largo, siempre y cuando sean disponibles los recursos necesarios (personas, tiempo, materiales, dinero, etc.); un objetivo de este tipo podría ser, por ejemplo, una casa para la paz.

Concluiremos con algo que consideramos de gran importancia. Las palabras utilizadas en este documento parecen ser muy lógicas y razonables. Y lo son; sin embargo, una estrategia debe también ser matizada por una imagen que se tiene de una sociedad diversa, del amor y el compromiso que se van construyendo conjunta y solidariamente, y debe, además, permitir mucho espacio para la creatividad y la iniciativa.



## APOYOS PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA

### ESTUDIO DE CASOS

#### **Objetivo**

Ejercitar y practicar el análisis de situaciones y campañas: individuar y analizar estrategias y teorías del pasado.

#### **Materiales**

Libros, folletos, videos, fotografías, documentos, archivos, etc.

#### **Tiempo**

Numerosas horas

#### **Método**

Realizar informes claros y razonablemente concisos, de campañas históricas o actuales. Investigar el caso y su marco histórico y social; preparar una relación del caso que incluya las siguientes áreas:

##### 1. Contexto

¿Cuáles eran las condiciones políticas y económicas previas a la lucha?

¿Qué había cuando todo se inició?

¿Los participantes habían realizado anteriormente acciones de protesta o de intervención directa no violenta?

##### 2. Preparación

¿La acción se dio espontáneamente o hubo preparativos? ¿De qué tipo y en que forma fueron realizados?

##### 3. Organización

¿Hubo algún tipo de organización y un liderazgo centralizado? ¿Se dio durante la lucha o ya existía anteriormente? ¿Logró sus propósitos? ¿Se planeó alguna estrategia o las personas improvisaron? ¿Cómo se mantuvieron las comunicaciones internas y externas de la organización? ¿Cuáles eran las relaciones de los líderes con sus adversarios y con los participantes?

##### 4. Acción

¿Qué tácticas utilizaron las personas que condujeron la campaña? ¿Se actuó conforme a una estrategia (si acaso existía alguna)? ¿Fungieron como simples subterfugios o se utilizaron en relación con determinados principios? ¿Cuáles tácticas fueron las más y las menos populares, y por cuáles razones?

##### 5. Reacciones

¿Cómo estaba organizada la parte adversa? ¿Coordinada, disgregada, integrada? ¿Qué imagen tenía de los participantes en la campaña? ¿Cuáles



fueron las tácticas represivas; cuáles las más y las menos usadas? ¿Se dieron desertiones o amotinamientos? ¿Existió un determinado modelo represivo?

#### 6. Consecuencias

¿Cuáles fueron los resultados de la lucha en referencia al contexto? ¿Y cuáles en referencia a los objetivos de la campaña y de sus adversarios? ¿Acaso se vio reforzada la organización que condujo la lucha? ¿Qué lecciones podrían recabar de su experiencia ambas partes? ¿La gente fue involucrada e influenciada por la lucha? ¿De qué manera? ¿Se han inspirado en esta campaña otros grupos?

Se pueden analizar de esta manera, tanto las campañas nacionales, (por ejemplo, el movimiento por los derechos civiles en EUA, las luchas por la independencia de la India o el movimiento por un sindicato libre y por la democratización de Polonia en los años 80), como las campañas locales por parte de organizaciones como la nuestra y de diversos sectores sociales [por ejemplo, en el seminario de adiestramiento para la no violencia, en julio de 1982, realizado como preparación para el campamento de Comiso –los primeros días de agosto–, se analizaron dos campañas: una sobre las luchas y fracasos del movimiento en contra de la construcción de la central nuclear de Montalto di Castro (Viterbo), y otra acerca de las luchas victoriosas de la población de Larzac (Francia) contra la ampliación de una base militar]. Los estudios de caso pueden ser escritos ya sea para su discusión, como para su publicación. La investigación y la redacción de los textos puede ser repartida entre los miembros de un grupo o entre grupos diversos, utilizando, si es necesario, los argumentos mencionados anteriormente. La discusión final debe ser orientada hacia lo utilizable de esas experiencias en nuestra actividad actual.

#### **Comentario**

Es muy importante ser capaces de ubicar nuestras acciones dentro de un contexto histórico y a nivel mundial. Si escogemos bien el estudio de caso, los resultados –especialmente la estrategia y las consecuencias– pueden tener gran importancia para el desarrollo de una válida estrategia para el presente. Aunque bien sabemos que la historia no se repite y no podemos deducir demasiadas cosas de lo pasado, las lecciones que nos da la historia son definitivamente importantes y dignas de atención.

#### REPERTORIO DE VISIONES

##### **Objetivo**

Ejercitar la imaginación y la capacidad de los participantes para pensar en términos positivos; ayudar a un grupo a desarrollar una visión común; apoyarlo en el desarrollo de una estrategia.

##### **Materiales**

Lápiz y papel para cada participante, hojas de rotafolio, gises de colores o plumones para cada grupo de 4-6 personas, cinta adhesiva o tachuelas.



## **Tiempo**

De 45 a 60 minutos, (o un poco más si es necesario).

## **Método**

Pedir a cada persona que describa (en aproximadamente 15 minutos) las características principales de la propia visión ideal acerca de la escuela/sindicato/fábrica/autoridad local/sociedad u otro tipo de organización. Es importante especificar bien que se trata de la “visión”. Otra manera de presentar el tema es pedir que se describa “*un día de mi vida en una sociedad ideal*”. Se debe escribir en forma de notas sintéticas. Por ejemplo, al considerar una sociedad ideal, se pueden transcribir ideas acerca de un determinado tipo de estructura familiar, sistema económico, gobierno, formas de defensa, instituciones sociales, etc., que quisiera ver convertidas en realidad. Aunque el ideal debería ser realista, no un sueño imposible, no se deben considerar las dificultades prácticas para alcanzarlo. Luego de que cada quien ha escrito los elementos principales de su “visión” sobre el tema, se forman grupos de 4-6 personas para elaborar una visión común. Conviene que cada uno lea antes a los demás su propia visión, para luego discutir acerca de las similitudes y diferencias de los diversos enfoques. Después hay que tratar de sintetizar estas visiones para crear una visión común. Si en estas existen demasiadas diferencias, se escriben de un lado los elementos comunes a todas, para confrontar y discutir después los puntos en desacuerdo. Se establece un tiempo preciso (30-60 minutos) en el cual cada grupo debe elaborar, sobre una hoja de rotafolio, una “visión” común, que luego fijará en la pared como parte del *repertorio de visiones*.

Después, durante los reposos o en un tiempo preestablecido, las personas pueden observar el *repertorio* y leer las hojas de los demás grupos. Puede ser útil realizar una breve discusión plenaria sobre este material y sobre lo que de él surge. Las visiones también pueden expresarse en forma de dibujos y diseños, lo cual estimula aún más la creatividad de los grupos.

## **Comentario**

Este ejercicio constituye un excelente instrumento que puede usarse, con mucha flexibilidad, en diversas ocasiones. Lo realmente importante no es el resultado o el acuerdo que se logre, sino el compartir ideales y actividades, y el que cada quien tenga oportunidad de cavilar sobre lo positivo-imaginario. Conviene realizarlo en la fase inicial del seminario o encuentro, para poder utilizarlo en caso de una revisión o ajuste del programa. Un repertorio de visiones puede ser útil también como punto de partida para un debate, en caso de que haya dificultades en hacer hablar a las personas. Requiere que cada persona se exprese, concentrándose en las posibilidades prácticas y en las intenciones, en vez de abstraerse en teorizaciones.



## TAQUÍMETRO SOCIAL

### **Objetivo**

Apoyar a los diversos grupos en el análisis de las fuerzas activas, relevantes en una determinada campaña; enseñar gráficamente la gama de opiniones; facilitar la planificación de una estrategia.

### **Materiales**

Hojas de rotafolio, plumones, cinta adhesiva y tachuelas.

### **Tiempo**

20-30 minutos

### **Método**

En base a las sugerencias del grupo, una persona dibuja un taquímetro social, que simboliza la comunidad antes del inicio de la campaña. Los brazos del taquímetro se clasifican, como en un diagrama, con diversas actitudes que varían desde “muy hostil” y avanzan por “neutral”, “muy amistoso” hasta “comprometido”. Cada grupo mencionado es colocado en el brazo apropiadamente.

En la mayor parte de los casos la campaña influirá, de alguna manera, en toda la comunidad: los que se oponen deberían hacerse menos hostiles o aún neutrales, y los que estaban a favor o simpatizaban, deberían involucrarse activamente en el problema.

### **Comentario**

Este instrumento se puede desarrollar ulteriormente, si se considera individualmente cada brazo y se hace una lista de las maneras posibles de hacerlo mover en sentido horario. Hay que tener en cuenta que este instrumento presupone una determinada visión de la sociedad, de los grupos sociales y de la opinión pública; se basa en el supuesto de cada grupo importante debería volverse menos hostil si la campaña tiene éxito; sin embargo, algunos podrían considerar que, de cualquier manera, con el éxito de la campaña los grupos adversos y hostiles podrían volverse aún más hostiles y polarizar la situación, causando descrédito con su hostilidad y su rabia.

Con este instrumento se analizan no sólo las actitudes de los diversos grupos, sino también su fuerza relativa. Alguno de ellos podría ser tan pequeño o tan hostil, que sería mejor ignorarlo; en cambio otros son tan determinantes para el buen desarrollo de la campaña, que se debe absolutamente tratar de ganárselos. Este instrumento hace posible que los grupos consideren la importancia relativa de los distintos elementos de una situación, y proporciona una herramienta válida para cualquiera –pero sobre todo para los que tienen dificultades con el pensamiento social abstracto– en la visualización de las faenas de una campaña.



## LA LÍNEA DEL TIEMPO

### **Objetivo**

Organizar de la mejor manera posible una campaña, previendo los recursos necesarios para cada fase.

### **Material**

Hojas de rotafolio, plumones de diversos colores y tamaños.

### **Tiempo**

20-30 minutos.

### **Método**

Se especifican las diversas actividades a realizar (inicio, fin, etapas), con colores distintos; y la intensificación de las actividades, es decir, cuando ameritan mayor personal y recursos, se acentúan con líneas más o menos gruesas.

### **Comentario**

Nos hace ver con claridad los momentos donde existe más necesidad de personal y recursos, y aquellos que en cambio requieren relativamente menos; además, permite una mejor planeación de las actividades previstas (por ejemplo, las actividades de un grupo encargado de una misión especial).

## EL TEJIDO DE LA ARAÑA

### **Objetivo**

Lograr que grupos de 4-12 personas, sean capaces de rastrear las causas profundas de un fenómeno específico, aptos para aislar, reunir y diseñar las fuerzas que se relacionan con un determinado fenómeno.

### **Materiales**

Grandes hojas de rotafolio, plumones de colores, cinta adhesiva o tachuelas.

### **Tiempo**

Aproximadamente 45 minutos.

### **Método**

En el centro de la hoja, muy sintéticamente y dentro de un círculo, se anota el tema del que vamos a tratar. Este tema central debe ser muy concreto; cuando es demasiado vago se presta a confusiones sobre lo que en realidad significa. Los miembros del grupo sugieren las que consideran como más importantes y trascendentales causas directas del problema. Estas se anotan de manera muy sintética alrededor del problema central, cada causa se rodea de un círculo y este se une con una línea al círculo central. Si la mayor parte de las personas



está de acuerdo en que una causa es directa, se le resalta. El anillo interno (quizá 4-12 causas) no debería llevarse más de 4-10 minutos para ser completado. Apenas el grupo esté satisfecho y considere que se identificaron las principales causas directas, los participantes se concentran en la identificación de los que crean fueron los orígenes de las causas directas. Cuando las causas del collar interno fueron individuadas, se pueden agregar las causas del segundo, tercer y eventualmente cuarto nivel; alguna de estas causas será vinculada a otra y viceversa; estos vínculos pueden señalarse con líneas punteadas.

Una vez terminado, el trabajo parecerá una tela de araña.

En vez del problema central, se pueden analizar también las consecuencias. Pero no se deben mezclar las dos cosas.

Si son varios los grupos que trabajan el mismo tema con este instrumento, al final se cotejarán las hojas de esos grupos y se realizará una hoja que contenga las sugerencias de todos los grupos.

### **Comentario**

Este instrumento es útil para evidenciar el entramado de las fuerzas con que debe encararse toda campaña.

Una estrategia exitosa sólo puede elaborarse si el cuadro completo, surgido del tejido de la araña, es bien conocido. Un tejido basado en las consecuencias de una situación, puede revelar aliados y opositores en sitios inesperados.

El elemento más provechoso del tejido de la araña es el trabajo para construirlo. Todos pueden asistir y participar en la construcción de la telaraña. Esto se realiza más fácilmente si el tejido, en lugar de ser fijado a la pared, se extiende sobre una gran mesa o sobre el piso, con todas las personas colocadas a su alrededor. En términos grupales, el proceso de producción del tejido puede ser tan útil como el tejido mismo.

Es muy importante que sólo causas directas (o las consecuencias) se incluyan en el collar interno; si alguien sugiere al inicio una causa poco clara o indirecta, hay que asegurarle que esta será incluida posteriormente.

Líneas de distintos colores o círculos, pueden utilizarse para clasificar o unir las diversas partes de la telaraña.

## **ANÁLISIS DE LAS FUERZAS EN JUEGO**

### **Objetivo**

Ilustrar el valor que tiene el hecho de pormenorizar en el desarrollo de una estrategia.

### **Material**

Mínimo 12 hojas grandes de rotafolio por cada grupo, plumones.





## Tiempo

90-180 minutos

## Método

1. Debe ser preocupación del grupo la identificación del problema y/o el cambio que se pretende; debe ser específico (una cosa y sólo esa); claro (de modo que todos sepan en qué están trabajando); medible (de modo que el grupo pueda saber cuándo y cuánto se ha logrado); realista (de modo que el grupo sepa qué se puede lograr).
2. Disponiéndolos en ocho categorías (o más si es necesario), referir todos los elementos de una situación; una breve tormenta de ideas puede ser útil. Cada categoría debe tener su propia hoja, y los elementos deben ser anotados en la parte izquierda de ella. Las ocho categorías podrían ser:
  - a) los individuos
  - b) los grupos
  - c) las actitudes y los valores
  - d) las tradiciones y las presiones sociales
  - e) nuestras fortalezas y debilidades
  - f) las comunicaciones y las informaciones
  - g) el tiempo, el dinero y los elementos geográficos
  - h) otros elementos
3. En cada hoja, al lado de los elementos, se diseñan dos columnas: una se clasifica “a favor del cambio” y la otra “en contra del cambio”. Luego se evalúa la importancia de cada elemento a favor o en contra:
  - a) casi sin importancia
  - b) de pequeña importancia
  - c) importancia moderada
  - d) bastante importante
  - e) muy importante
4. Ulteriormente, se elabora una hoja donde se colocan los elementos con más de tres puntos. Si efectivamente los elementos se oponen uno a otro, los colocamos uno frente al otro en la hoja.
5. Escoger dos de las fuerzas que están contra el cambio y a cada una realizarle una “tormenta de ideas” acerca de las posibles acciones para eliminar, superar o neutralizar la fuerza de tales elementos.
6. Escoger dos de las fuerzas que están a favor del cambio y a cada una realizarle una “tormenta de ideas” acerca de las posibles acciones para incrementar la fuerza de ese elemento; por ejemplo, aumentar los apoyos y los recursos, incrementado las actividades o introduciendo nuevos aliados.
7. Tanto para la fase 5 como para la 6, debemos subrayar las acciones que parezcan más realistas y promisorias.
8. Enunciar las acciones resaltadas, y para cada una de ellas referir los individuos, los grupos y demás recursos que podrían ser disponibles para realizar la acción.



9. Colocar las acciones y los recursos dentro de un plan global. Eliminar los puntos inadecuados; agregar otros pasos y recursos si son necesarios; planificar una secuencia de acciones en el tiempo; dar prioridad a los recursos; decidir quién hace qué (asignar responsabilidades). Una vez que se realizó esto, estamos preparados para los pasos siguientes.
10. Poner en marcha el plan.
11. Evaluar la acción.
12. Consolidar los resultados de manera que la situación no regrese al punto precedente.

### **Comentario**

Lo más sorprendente de este instrumento es el número de elementos que surgen y el número de las posibles acciones. Al utilizar la lluvia de ideas debemos ser rápidos e incisivos, de otra manera se corre el riesgo de tener centenares de elementos en el punto 2, o de acciones en los puntos 5 y 6. Igualmente, la estimación de la relevancia que asignamos (punto 3), debería ser hecha rápidamente, unos pocos segundos por cada criterio. Los puntos 4 y 8 son los más importantes, y si se está planeando una campaña que durará por años, se necesitará un fin de semana completo para atender de manera adecuada estos pasos.

Los planes siempre se irán modificando a medida que avanza la campaña; sin embargo, una estrategia inicial puede proporcionar un marco de partida para tales cambios, y puede ser de utilidad para garantizar que estos sean los apropiados en el contexto de la estrategia global de la campaña.

## **ANÁLISIS DE LAS FUERZAS EN JUEGO: VERSIÓN REDUCIDA**

### **Objetivo**

Analizar las fuerzas relevantes en una campaña; desarrollar habilidades para la individuación de prioridades.

### **Materiales**

Hojas de rotafolio, plumones, cinta adhesiva o tachuelas.

### **Tiempo**

Aproximadamente 90 minutos.

### **Método**

El análisis se realiza en grupos de 6-8 personas. Se escribe un objetivo claramente definido en lo alto de la hoja de rotafolio. Se considera el lado derecho como el objetivo y el lado izquierdo como lo opuesto. Se traza en el centro de la hoja una línea vertical. Se anotan las fuerzas positivas en el lado izquierdo, es decir, todas las fuerzas que avanzan en dirección al objetivo buscado, con flechas dirigidas hacia la derecha. En el lado derecho se anotan las fuerzas negativas, con flechas dirigidas hacia la izquierda. El equilibrio de estas flechas explica por qué el estatus quo –representado por la línea vertical–



se encuentra en tal lugar. Si se robustecen las fuerzas de la izquierda, o se debilitan las de la derecha, la línea avanzará hacia el objetivo. Con flechas de diversa longitud o color, se puede ilustrar el diverso peso de las distintas fuerzas. Es obvio, al analizar este modelo de fuerzas, que existen tres tipos de acción: debilitar las fuerzas contra el cambio, las fuerzas a favor del cambio, o realizar acciones que vayan en ambas direcciones. Las acciones posibles en cada una de estas categorías deben ser detalladas separadamente, posiblemente a través de una lluvia de ideas. Podemos considerar las acciones basándonos en las siguientes preguntas: ¿qué es posible hacer desde dónde estás? ¿cuáles fuerzas son más débiles y cuáles más fuertes? ¿qué hacen los otros? ¿dónde pueden ser afrontadas contemporáneamente las fuerzas positivas y negativas?

### **Comentario**

Este instrumento es útil como introducción a la planificación de una estrategia. Nos enseña gráficamente el *estatus quo* en términos de fuerzas positivas y negativas, de manera tal que en vez de aceptarlo como una realidad concreta inexplicable, lo podamos ver como un equilibrio dinámico; y que, observando las fuerzas positivas, podamos darnos cuenta de que no estamos solos.



## TOMA DE DECISIONES EN PROCESOS DE CONFRONTACIÓN- COLISIÓN

El *sociodrama* es un ejercicio de simulación fundamentado en la representación espontánea durante los encuentros cara a cara, con una estructura formal relativamente pequeña. A través de él se puede llegar a comprender la situación en que se halla una persona, y alcanzar a entender las propias reacciones en diversas circunstancias, especialmente las emociones y presiones durante el conflicto o el enfrentamiento. El sicodrama busca involucrar a los participantes de manera física, emocional e intelectual. No pretende aparentar una situación real, pero tampoco representa una escena teatral; más bien, trata de simular los aspectos cruciales de una situación particular, de modo tal que los participantes puedan explorar diversas posibilidades al interior de ella. Aunque el sociodrama es artificial, los sentimientos que allí se evocan, así como la experiencia adquirida, no lo son de manera alguna. Muchas personas, inicialmente escépticas a propósito del valor del sociodrama, se han sorprendido al encontrarse en situaciones “reales” que rememoran la misma gama de reacciones que habían experimentado durante acciones directas. Obviamente, es muy importante que los escenarios del sociodrama sean bien realistas, y que los participantes actúen de la manera más verídica posible. No deberán actuar basados en estereotipos, pero sí tratarán de reflejar e influenciar la situación.

El sociodrama puede desencadenar fuertes emociones si alguien se siente demasiado identificado con su papel; igualmente, la situación puede deteriorarse cuando se realiza el sociodrama de un conflicto. La persona que conduce el evento, o alguien más del grupo, debería asumir la responsabilidad de interrumpirlo si acaso se llega al punto donde ya no es útil continuarlo. Para las personas que no tienen ninguna o poca experiencia en el sociodrama, lo mejor será empezar por situaciones simples entre dos o cuatro personas, e ir avanzando hacia situaciones más complejas que conciernen más personas y roles más difíciles.

### SOCIODRAMA

#### **Objetivo**

Analizar situaciones y tácticas; tratar de entender a las personas y sus roles; prever nuevas situaciones; revelar aspectos emotivos de la acción; desarrollar capacidades de relacionamiento interpersonal; desarrollar la estrategia y poner a prueba la teoría.

#### **Materiales**

De acuerdo a lo contenido en el escenario.

#### **Tiempo**

Muy variable, a partir de 5 minutos.



## Método

Para los sociodramas en que participan más de 10 personas es conveniente seguir ciertas reglas:

1. explicar brevemente lo que es un sociodrama y su funcionamiento;
2. escoger un escenario simple, que sea relevante para los participantes y para lo que se quiere representar. Es mejor preparar uno que esté basado en una situación que los participante ya han conocido o conocerán. El escenario puede sugerirlo quien conduce el sociodrama o los mismos participantes;
3. explicar el escenario a todos: cuáles grupos serán los protagonistas, la situación física y el contexto de la situación. Hay que tratar de mantener clara la situación y evitar estereotipos (es más fácil hacer el papel de “un periodista de un periódico local” que simplemente actuar como “un periodista”), sin embargo, no se debe detallar demasiado la explicación para no refrenar las sorpresas. Una parte de la escena puede aclararse sólo a uno de los participantes, antes del inicio;
4. reducir el miedo a la situación explicando que nadie será ridiculizado ni juzgado; que actuando con realismo y entrega se tienen resultados mucho más válidos; que no existe un modo de actuación “apropiado” y otro “inapropiado”; y que es mejor explorar y aprender a partir de los resultados a nuestras inquietudes en esta situación segura, en cambio de tener que hacerlo en el mundo “real”, donde las respuestas inapropiadas o equivocadas, pueden ser muy costosas;
5. asignar roles, ya sea casualmente o enunciando los grupos que participarán y el número de personas necesarias para cada uno de ellos. En algunas ocasiones, especialmente en grupos que nunca han realizado sociodramas, un rol complicado y difícil puede ser mejor representado por una persona con experiencia. Se debe decidir con antelación si se desean observadores, y, si este es el caso, hay que asegurarse de que su labor se realice; sobre todo en grupos sin experiencia. En algunos casos, los participantes pueden sentirse mejor y más seguros cuando no hay observadores. En escenarios muy complicados, donde participan más de 10 personas, puede ser útil tener un observador en cada grupo. En sociodramas muy largos los observadores pueden querer poner por escrito sus impresiones y podría también ser útil grabar partes de la acción en CD, audio o video;
6. los diversos grupos participantes en el sociodrama, se deben reunir para preparar su actuación, planear su táctica y decidir su prospectiva general (por ejemplo, si piensan realizar una manifestación, ¿la concluirán cuando se les pida que lo hagan? ¿quién mantendrá las relaciones con los medios, con la policía, con los transeúntes, con los eventuales provocadores? ¿qué pasará si se deciden a arrestarnos?). Sería conveniente que los observadores participaran en cada una de estas reuniones. La persona que coordina el evento también podría reunirse con cada grupo por separado, y proporcionarles ulteriores instrucciones. Si el sociodrama es muy complejo, el coordinador puede preparar con antelación instrucciones escritas acerca del escenario de fondo de cada



- equipo, y la descripción de los roles o instrucciones especiales para cada uno. El coordinador puede interrogar a los miembros de un grupo, o entre ellos pueden hacerlo, acerca de sus sentimientos y su estatus en la organización, u otras informaciones relevantes para la realización de los papeles que deben representar. Esto los ayuda a definir con tiempo su propio papel y les hace más fácil “permanecer en carácter” cuando empieza la acción. Los observadores deberán ser instruidos (o definirlo entre ellos cuando conforman un grupo) acerca de todo lo que debe suceder, lo que deben observar, los incidentes críticos o álgidos, etc.;
7. el coordinador los reúne a todos, define la escena física describiendo la situación real y otros detalles importantes, y el sociodrama empieza;
  8. el sociodrama comienza a desarrollarse, con los observadores y el coordinador que siguen de cerca la acción. Muchos sociodramas tienen un final natural; el guía debería ser consciente de ello. Otros tendrán que ser interrumpidos cuando ya se agotó su cometido, o cuando existe material suficiente para el debate, o, también, cuando se haya perdido el control o los participantes no logran realizar sus roles. Muchas veces se establece un límite de tiempo que ayuda a que las acciones y reacciones se concentren y el sociodrama se mantenga vivaz. Otras veces es posible que el coordinador introduzca nuevos elementos en la situación, sugiriendo instrucciones a algún participante;
  9. cuando el sociodrama termina, debemos conceder un breve descanso a los participantes para que abandonen sus roles; para relajarse un poco y cambiar de estado de ánimo. Si el sociodrama se alargó demasiado — más de media hora— puede ser oportuno hacer una pausa para tomarse un té o un café;
  10. la evaluación es la parte más importante del sociodrama. El objetivo de ella es descubrir qué ha sucedido, por qué, y a cuáles conclusiones podemos llegar. Puesto que nadie puede saber todo lo que sucedió y lo que piensa cada uno de los participantes acerca de ello, el clima para la evaluación es muy importante y debe alentar la plena participación de todos. Comúnmente, las personas opinan espontáneamente por algunos minutos acerca de lo sucedido, y es bueno que esto ocurra antes de estructurar el debate. Si hubo observadores, se les debe pedir su informe, concentrándose en los incidentes críticos como pueden ser el inicio de las amenazas, el pasar de una situación general a una de abuso hacia las personas, o de un enfrentamiento verbal a uno físico, etc. Luego cada grupo, y cada persona dentro de él, puede opinar acerca de sus impresiones, tensiones, etc. Después cada grupo debería examinar su propia táctica, sus objetivos y la medida en que estos se alcanzaron. Finalmente, después de que surjan eventuales generalidades, se dan las conclusiones. La evaluación no debería durar mucho tiempo; es mejor continuar con un nuevo sociodrama o con la versión corregida de uno anterior, que insistir en una discusión interminable. Se pueden atender sugerencias sobre cómo afrontar esta situación y probar nuevas tácticas;



11. el coordinador deberá realizar una síntesis de los resultados de la evaluación y/o pedir a otro que lo haga. Debe además indagar acerca de lo apprehendido y ponerlo en relación con los objetivos del sociodrama.

### **Comentario**

No obstante que todos los sociodramas, en líneas generales, sigan estos 11 pasos, el sociodrama es un instrumento infinitamente adaptable, y existen tantas variaciones cuantas son las situaciones y actores posibles. El escenario es de importancia vital y debe ser lo suficientemente detallado para evitar confusión, pero también debe ser abierto para permitir la creatividad. Algunas veces los participantes se quejan de que los sociodramas pueden ser demasiado conducidos, sin embargo, se debe tener en cuenta que los escenarios claramente definidos dan siempre mejor resultado que los escenarios ambiguos.

## **JUEGO DE LAS SIETE PALABRAS**

### **Objetivo**

Educar a las personas en la toma de decisiones por consenso.

### **Materiales**

Lápices y papel para cada persona, hojas de rotafolio para los grupos, plumones y cinta adhesiva o tachuelas.

### **Tiempo**

Varias horas, según el número de participantes.

### **Método**

Se define con precisión un tema, por ejemplo, *las siete palabras de la no violencia*, (o del antimilitarismo, o de la educación por la paz), luego se da un minuto para que cada participante escriba en una hoja las siete palabras que considere más importantes, relacionadas con el tema propuesto. Después de esto, cada uno, al azar, se reúne con otro y se ponen de acuerdo para la elección de siete palabras en común. Enseguida, estos dos se reúnen con otros dos, luego los cuatro con otros cuatro... hasta alcanzar un acuerdo general sobre las siete palabras consideradas más importantes, después de descartar todas las demás. A medida que se agranda el grupo, se amplía un poco el tiempo para el debate y la toma de decisiones (por ejemplo, 5 minutos para dos personas, 10 para cuatro, 15 para ocho, 20 para dieciséis, etc.). Deben ser palabras y no frases. Deben ser sólo siete, nada más. Sin embargo, las palabras iniciales pueden ser remplazadas –en el transcurso de los acuerdos y los debates– por otras más comprensibles. Para el buen desarrollo del juego es importante saber argumentar y mantener las propias posiciones, sin necesidad de clavarse en la propia opinión, ni tampoco ceder de inmediato aceptando supinamente las palabras de los otros.



### **Comentario**

Es muy buen ejercicio consensual. Si se hace bien, nos puede enseñar a alcanzar acuerdos sin necesidad de renunciar a las propias ideas, pero aceptando las ideas de los demás cuando sus propuestas y argumentos son convincentes.

## **EVALUACIÓN DEL ENTRENAMIENTO**

### **EVALUACIÓN ORAL**

#### **Objetivo**

Comprender las reacciones ante los instrumentos; aprender a evaluar y a valorar la experiencia; aprender a expresar los propios sentimientos y a manifestar sugerencias creativas.

#### **Materiales**

Hojas de rotafolio, plumones de diversos tamaños y colores, tachuelas o cinta adhesiva.

#### **Tiempo**

Variable.

#### **Método**

Analizar y evaluar dentro del grupo, o en pequeños equipos, el desarrollo del proceso, y presentar una relación. Es conveniente evaluar el contenido (sobre qué se trató) separadamente del proceso en sí (cómo se trató). Igualmente, se pueden elaborar preguntas que sirvan como guía para la reflexión de los grupos. Los resultados pueden escribirse en la hoja de rotafolio a medida que vayan surgiendo.

#### **Comentario**

Esta evaluación, y las siguientes, puede referirse al evento completo (por ejemplo, seminario de adiestramiento) o a una parte específica de este. La evaluación acerca de un instrumento utilizado, debe ser rápida y expresada oralmente al instructor del ejercicio, que tomará nota pero no orientará la valoración. Las evaluaciones de un grupo de trabajo o de una sesión, requieren un ambiente más reflexivo y aplicado. Para una conferencia la evaluación global es el último punto del programa.

### **EVALUACIÓN ESCRITA**

#### **Objetivo**

Comprender las reacciones ante los instrumentos; aprender a evaluar y valorar la experiencia; aprender a expresar los propios sentimientos y a realizar sugerencias creativas.

#### **Materiales**

Papel y pluma para cada persona.





**Tiempo**  
Variable

**Método**

Cada participante escribe lo que le parezca acerca del evento que se evaluará. Puede ser de utilidad subdividir por temas la evaluación, pues aclara el pensamiento y le da mayor validez a la información producida. Las hojas pueden no firmarse y si hay tiempo, pueden leerse en voz alta ante el grupo. La evaluación puede ser hecha en forma de cuestionario; este sistema es particularmente válido para juzgar un evento después de un cierto tiempo.

**EVALUAR CON PUNTUACIÓN**

**Objetivo**

Comprender las reacciones ante los instrumentos; aprender a evaluar y valorar la experiencia; aprender a expresar los propios sentimientos y a realizar sugerencias creativas.

**Materiales**

Papel y pluma para cada persona, o también hojas de rotafolio y plumones.

**Tiempo**  
Variable.

**Método**

Hacer un listado de las cosas realizadas durante el evento evaluado. Pedir a cada quien que dé una calificación para cada elemento en base a una escala, por ejemplo, de -2 a +2. Esto puede realizarse en forma individual, o utilizando una hoja de rotafolio fijada en la pared y pidiendo a cada uno de anotar su propia calificación en la respectiva columna, de manera que el puntaje total de cada sección proporcione una especie de valoración global.

**EVALUACIÓN Y LLUVIA DE IDEAS**

**Objetivo**

Comprender las reacciones ante los instrumentos; aprender a evaluar y valorar la experiencia; aprender a expresar los propios sentimientos y a realizar sugerencias creativas.

**Materiales**

Hojas de rotafolio, plumones de varios colores y tamaños, tachuelas y cinta adhesiva.

**Tiempo**  
Variable.



### **Método**

Los participantes deben formar grupos de menos de 15 personas. Se procede a la lluvia de ideas según el orden indicado por los siguientes temas:

- a) «qué estuvo mal»;
- b) «qué estuvo bien»;
- c) «sugerencias constructivas».

Estos temas, a su vez, podrían subdividirse en:

- «contenidos»;
- «métodos de aprendizaje».

Otras temas podrían ser: «qué hemos aprendido», y «cómo podemos utilizarlo en nuestras actividades».