

María Luisa Delgado Niebla
María Rosa Herrera Gutiérrez
(coordinadoras)

Tejiendo comunidad

Cómo fortalecer grupos y organizaciones
para transformar realidades



Aconcagua

Tejiendo comunidad forma parte de un proceso de cooperación académica entre la Universidad Pablo de Olavide (España) y la Universidad de Cartagena (Colombia) orientado al fortalecimiento de capacidades comunitarias y a la promoción de iniciativas de construcción de paz en los territorios.

El libro recoge aprendizajes, herramientas y reflexiones surgidas del trabajo conjunto entre equipos académicos, estudiantes, organizaciones sociales y líderes comunitarios de distintos municipios de la región Caribe colombiana, particularmente de los Montes de María, un territorio marcado por una extraordinaria capacidad de organización y resiliencia comunitaria.

Más que un producto académico cerrado, este manual busca ser una herramienta viva, pensada para acompañar procesos formativos, encuentros comunitarios y proyectos de acción colectiva en los territorios.

Tejiendo comunidad

Tejiendo comunidad

Cómo fortalecer grupos y organizaciones
para transformar realidades

Coordinación

María Luisa Delgado Niebla

María Rosa Herrera Gutiérrez



AconcaguA

Colección Textos Universitarios n.º 51

© Del texto: los autores

© De la edición: Aconcagua Libros, Sevilla, 2026

E-mail: infoaconcagualibros@gmail.com

www.aconcagualibros.net

Depósito legal: SE 994-2026

ISBN: 978-84-129095-8-6



ÍNDICE

PRÓLOGO	11
---------------	----

INTRODUCCIÓN.

HERRAMIENTAS PARA FORTALECER CAPACIDADES

ORGANIZATIVAS: GUÍA DE USO	13
----------------------------------	----

EL GRUPO COMO MOTOR DE LA ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 1.

EL GRUPO Y LA COMUNIDAD: CLAVES PARA

EL DIÁLOGO COMUNITARIO	23
------------------------------	----

CAPÍTULO 2.

LA COHESIÓN GRUPAL: QUE ES Y CÓMO FOMENTARLA

45

CAPÍTULO 3.

LA COMUNICACIÓN EN LOS GRUPOS: CLAVES PARA MEJORARLA

61

CAPÍTULO 4.

EL CONFLICTO INTERNO EN LA ORGANIZACIÓN:

ENFOQUES PARA AFRONTARLO

87

LA ORGANIZACIÓN COMO AGENTE DE CAMBIO: CAPACIDAD Y ESTRATEGIA

CAPÍTULO 5.

MOVIMIENTOS DE BASE E INFLUENCIA POLÍTICA

109

CAPÍTULO 6.	
¿CÓMO PASAMOS DE UN PROBLEMA A UNA CAUSA QUE SUMA APOYOS? MARCOS COGNITIVOS PARA LA ACCIÓN COLECTIVA	129
CAPÍTULO 7.	
VENTANAS DE OPORTUNIDAD PARA EL CAMBIO: CONTEXTO, RECURSOS Y ALIANZAS	147
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	181

PRÓLOGO

Este manual es fruto de un proceso reflexivo desarrollado en diálogos con organizaciones populares, lideresas y líderes comunitarios en el territorio de 5 municipios los Montes de María del Departamento de Bolívar, en la costa caribe colombiano. A lo largo de los encuentros en el territorio, con diferentes colectivos fuimos reconociendo que las organizaciones no solo gestionan actividades; sino que sostienen la esperanza, la participación y el cuidado comunitario en medio de dificultades que muchas veces no se ven desde afuera. Sobre todo, cuando se pretende, desde un enfoque de resiliencia comunitaria recuperar prácticas y concepciones validadas en el contexto comunitario, que analizadas desde enfoques teóricos y metodológicos; nos genera el encuadre que se presenta, como resultado de esas conversaciones y aprendizajes.

El manual está pensado para acompañar dos tareas que siempre van juntas: fortalecer el grupo por dentro (cohesión, comunicación, manejo de conflictos y formas de decidir) y fortalecer la acción hacia fuera (alianzas, lectura del contexto, interlocución e incidencia). Porque una organización puede tener grandes ideas, y líneas de trabajo; pero si el grupo está desgastado, cuesta sostener el camino; y si no leemos bien el momento, el esfuerzo no logra el impacto que buscamos.

Aquí encontrarás explicaciones breves y actividades para trabajar en colectivo, a partir de la experiencia particular de cada organización. La invitación es a usarlo sin miedo a adaptarlo, discutirlo, ponerlo a prueba y convertirlo en acuerdos y acciones concretas. Si este manual logra abrir conversaciones necesarias y fortalecer capacidades organizativas para

seguir defendiendo derechos y construyendo comunidad, habrá cumplido su sentido.

Esta publicación es uno de los resultados del proyecto “Capacidades resilientes para la investigación, docencia y transferencia de la Universidad de Cartagena de Indias (Colombia) como agente de promoción de paz y valores democráticos”, financiado por la Agencia Andaluza de Cooperación Internacional al Desarrollo (Junta de Andalucía) y desarrollado de manera conjunta por la Universidad de Cartagena (Colombia) y la Universidad Pablo de Olavide (España), en articulación con otras universidades y organizaciones aliadas iberoamericanas.

Agradecemos todo el apoyo recibido de instituciones y organizaciones que se sumaron a este proceso y esperamos que este documento, pueda motivar escenarios de diálogos y debates necesarios para la “promoción de paz y valores democráticos”.

Profa. Kenia Victoria Cogollo
Programa de Trabajo Social
Universidad de Cartagena de Indias

INTRODUCCIÓN

Herramientas para fortalecer capacidades organizativas: guía de uso

MARÍA ROSA HERRERA-GUTIÉRREZ

El grupo, la organización, la comunidad

Las organizaciones comunitarias son enclaves fundamentales para el desarrollo de las comunidades locales. En ellas se tejen vínculos de confianza, se identifican necesidades compartidas, se movilizan recursos y se construyen respuestas colectivas ante los retos cotidianos del territorio. Su aporte va mucho más allá de la gestión de actividades: sostienen la participación, fortalecen el sentido de pertenencia y abren caminos para incidir en las decisiones que afectan a la vida comunitaria.

Para comprender y potenciar su trabajo conviene mirar, al menos, dos dimensiones complementarias. Por un lado, el grupo de personas que sostiene la labor organizativa: cómo se relacionan, cómo toman decisiones, cómo resuelven desacuerdos, cómo distribuyen responsabilidades y cómo cuidan la motivación y el bienestar del equipo. Por otro lado, la relación de la organización con su entorno: los vínculos con otras organizaciones, redes y liderazgos comunitarios, así como la interlocución con la administración local y distrital. Estas dimensiones forman parte de la dinámica interna y externa de la organización y resulta clave reflexionar sobre ellas para identificar fortalezas, nudos críticos y oportunidades de mejora.

Fortalecer a estos actores locales es el propósito de este manual. Y ello implica atender ambas dimensiones: apoyar la mejora del clima y la cohesión del grupo —favoreciendo una dinámica interna satisfactoria, participativa y sostenible— y, al mismo tiempo, ofrecer herramientas para mejorar el posicionamiento de la organización en el ámbito sociopolítico de la comunidad, fortaleciendo su capacidad de incidencia, articulación y diálogo con otros actores.

¿Qué es ‘Tejiendo Comunidad’?

En este sentido, el documento busca ser una herramienta útil para: (a) mejorar el clima interno del equipo que sostiene la organización; (b) aportar claves para leer el contexto, comprender oportunidades y riesgos, y fortalecer el papel de la organización como interlocutora válida y reconocida; y (c) promover capacidades organizativas orientadas tanto “hacia adentro” (gestión, participación, liderazgos, resolución de conflictos) como “hacia afuera” (alianzas, redes, comunicación e incidencia).

Este manual está pensado como un camino de aprendizaje colectivo. No parte de la idea de “enseñar” desde arriba, sino de reconocer lo que ya saben y hacen las organizaciones populares en su día a día, y ayudar a ordenar esa experiencia para que se convierta en más fuerza, más claridad y más capacidad de acción. Por eso, el libro se organiza en dos partes que se necesitan mutuamente: lo que pasa dentro de la organización (cómo nos relacionamos y sostenemos el grupo) y lo que hacemos hacia fuera (cómo nos posicionamos en el territorio para impulsar cambios).

La primera parte se centra en lo más básico y, a veces, lo más difícil: cuidar el grupo. Porque una organización puede tener buenas ideas, pero si el grupo está cansado, dividido o sin comunicación, el proceso se debilita. Aquí trabajamos temas como el sentido de comunidad, la cohesión, la comunicación y el manejo de conflictos. La propuesta es sencilla: fortalecer el “nosotros” para sostener la organización en el tiempo, sumar gente sin desgastarnos y tomar decisiones con más participación y confianza.

La segunda parte mira hacia el territorio: la organización como agente de cambio. Aquí hablamos de cómo influir, cómo dialogar con otros actores, cómo defender derechos y cómo incidir en decisiones que afectan a la comunidad. También trabajamos cómo convertir un problema en una causa compartida que convoque y sume apoyos, y cómo aprender a “leer

el momento”: cuándo hay oportunidades, qué alianzas conviene tejer, qué recursos tenemos y cuáles podemos conseguir. En otras palabras, esta parte ayuda a pasar de la preocupación a la acción con estrategia.

En conjunto, la estructura propone un recorrido práctico: primero fortalecemos la casa por dentro y luego salimos con más claridad y fuerza a construir cambios. Además, cada capítulo trae ideas, preguntas y propuestas para trabajar en grupo, porque este material está hecho para conversar, debatir, hacer ejercicios y sacar acuerdos, no para quedarse solo en la lectura.

¿Cómo utilizar este material?

Este material está dirigido, principalmente, a líderes y lideresas comunitarias. No obstante, también puede resultar útil para técnicos y técnicas de gobiernos locales vinculados a la participación, personal responsable de la implementación de políticas públicas, equipos orientados a la promoción y fortalecimiento de organizaciones sociales, así como estudiantes de Trabajo Social, entre otros posibles destinatarios.

El documento desarrolla, de forma sencilla y aplicada, los ejes presentados en el apartado anterior. No es un texto para “estudiar” en solitario, sino una herramienta educativa pensada para conversar, debatir y construir aprendizajes colectivos. Combina reflexión y práctica: por un lado, aporta ideas clave para comprender mejor lo que pasa dentro de los grupos y organizaciones; por otro, ofrece recursos y herramientas operativas para fortalecer capacidades organizativas y mejorar la acción comunitaria.

Por eso, el manual se organiza en unidades de trabajo (capítulos). Cada unidad incluye: a) un desarrollo conceptual breve, con nociones generales basadas en estudios sobre dinámica de grupos y organizaciones de base; y b) un conjunto de actividades para trabajar los aspectos centrales del capítulo desde la experiencia del propio grupo.

Las actividades se entienden como un medio para abrir un espacio donde mirar con honestidad la realidad de la organización y transformar “algo” concreto: una forma de funcionar, una práctica que desgasta, una dificultad para decidir, una manera de comunicarnos o relacionarnos con el entorno. En clave de educación popular, la propuesta se apoya en el aprender haciendo: aprender con otras personas, a partir de lo vivido, poniendo en

común puntos de vista, y orientando esa reflexión hacia la acción transformadora.

En este sentido, cada ficha busca facilitar momentos reflexivos y diagnósticos participativos: identificar fortalezas y nudos críticos, reconocer lo que ya funciona, y acordar mejoras posibles. Esos acuerdos pueden orientarse tanto al interior de la organización (clima, cohesión, comunicación, liderazgo, manejo del conflicto) como a su relación con el entorno (alianzas, interlocución, posicionamiento, incidencia), reforzando el papel de la organización en el escenario asociativo y sociopolítico del territorio.

Las fichas están pensadas para que líderes, lideresas o equipos dinamizadores las implementen con los miembros de su organización y, cuando sea pertinente, en colaboración con otras organizaciones. Son propuestas orientativas: conviene adaptarlas a los tiempos, lenguajes y realidades concretas de cada grupo. Pueden utilizarse sin un orden fijo, escogiendo las que respondan a las necesidades del momento, o siguiendo la secuencia del manual cuando se quiera desarrollar un proceso más completo.

¿Qué aporta cada capítulo?

Este manual se construyó como un recorrido: empieza por lo que sostiene a toda organización por dentro —el grupo— y avanza hacia lo que le da fuerza hacia fuera —su capacidad de influir, tejer alianzas e impulsar cambios en el territorio—. La idea es simple: si la casa por dentro no está cuidada, cuesta sostener la acción colectiva; y si no leemos bien el contexto, el esfuerzo se desgasta sin lograr impacto. Por eso, cada capítulo abre una puerta distinta: unas ayudan a fortalecer el “nosotros”, otras a fortalecer nuestra presencia en la comunidad y ante las instituciones.

La Primera Parte, *El grupo como motor de la organización*, pone la mirada en la vida cotidiana del colectivo: cómo nos encontramos, cómo decidimos, cómo nos cuidamos y cómo resolvemos desacuerdos sin romper el tejido. En el Capítulo 1, *El grupo y la comunidad: claves para el diálogo comunitario*, diseñado por Consuelo González Clariá, el punto de partida es reconocer que una organización no se sostiene solo por reuniones y tareas, sino por su vínculo vivo con la comunidad. Aquí el corazón del capítulo es el diálogo: escuchar de verdad, reconocer saberes, construir confianza y tomar decisiones que no se desconecten de la gente. A veces vale la pena preguntarnos: ¿a quiénes estamos escuchando y a quiénes no?

¿Quiénes se sienten parte del “nosotros”? ¿Cómo devolvemos a la comunidad lo que recogemos, para que no quede en promesas?

En el Capítulo 2, *La cohesión grupal: qué es y cómo fomentarla*, elaborado por M.^a Luisa Delgado Niebla, se trabaja eso que muchas veces no se nombra, pero se siente: la unión del grupo. Cohesión no es pensar igual ni evitar diferencias; es poder caminar juntas y juntos con un mínimo de confianza, claridad y corresponsabilidad. El capítulo invita a mirar lo que fortalece y lo que desgasta: ¿se reparten las tareas o siempre caen en las mismas personas? ¿Qué nos motiva a seguir? ¿Qué cosas están rompiendo el ánimo —cansancio, falta de reconocimiento, decisiones poco claras—? Porque cuando la cohesión se cuida, la organización se vuelve más sostenible y la participación se vuelve real.

El Capítulo 3, *La comunicación en los grupos: claves para mejorarla* Lucía Muñoz García, entra en un terreno muy práctico: cómo hablamos, cómo escuchamos y cómo acordamos. Muchas crisis organizativas no empiezan por “falta de voluntad”, sino por malas comunicaciones: información que no llega, acuerdos que no se cierran, mensajes que se malinterpretan, conversaciones que se vuelven rumor. Por eso, el capítulo ayuda a poner orden sin burocratizar: ¿cómo tomamos decisiones y cómo las hacemos circular? ¿Qué acuerdos quedan en el aire? ¿cómo nos comunicamos con claridad sin enredarnos en cadenas interminables? Mejorar la comunicación no es un lujo: es cuidar el tiempo, el respeto y la confianza.

El Capítulo 4, *El conflicto interno en la organización: enfoques para afrontarlo*, preparado por María Luisa Delgado Niebla, propone mirar el conflicto con otros ojos. En las organizaciones el conflicto aparece porque hay diversidad, tensiones, necesidades distintas y, a veces, heridas acumuladas. El problema no es que exista conflicto: el problema es cómo se gestiona. Este capítulo ofrece claves para afrontarlo sin romper relaciones: poner límites a la agresión, abrir espacios de conversación, identificar qué hay detrás del choque (intereses, miedos, cansancio) y buscar salidas que reparen. Y deja una pregunta importante: ¿qué conflictos repetimos una y otra vez porque nunca los resolvemos de raíz?

La Segunda Parte, *La organización como agente de cambio: capacidad y estrategia*, mira hacia el territorio. Aquí el foco es cómo una organización se posiciona, se articula y logra que su palabra tenga peso. El Capítulo 5, *Movimientos de base e influencia política*, escrito por Manuel Fernández, ayuda a entender que influir no significa necesariamente “entrar en política

partidista”, sino desarrollar capacidad para incidir: proponer, negociar, exigir, vigilar y participar en decisiones que afectan a la vida comunitaria. La pregunta de fondo es: ¿Cómo nos hacemos escuchar sin perder autonomía? ¿Qué nos da fuerza frente a instituciones: la gente, las alianzas, la información, la legitimidad? Este capítulo conecta organización y poder, pero desde una perspectiva popular: la fuerza que nace de la base.

Luego, el Capítulo 6, *¿Cómo pasamos de un problema a una causa que suma apoyos? Marcos cognitivos para la acción colectiva*, preparado por María Rosa Herrera Gutiérrez, pone el dedo en un punto clave: muchas comunidades tienen problemas claros, pero no siempre logran convertirlos en una causa compartida. Este capítulo trabaja el “cómo contamos” lo que nos pasa: nombrar el problema, explicar por qué es injusto, señalar responsabilidades, proponer salidas y convocar a otras personas a sumarse. Es decir, construir un marco común para actuar. Y aparecen preguntas que suelen ordenar: ¿Cuál es el problema central y cómo lo explicamos sin enredarnos? ¿Qué pedimos exactamente? ¿Qué valores nos mueven y cómo conectamos con otros sectores?

Finalmente, el Capítulo 7, *Ventanas de oportunidad para el cambio: contexto, recursos y alianzas*, de María Rosa Herrera Gutiérrez, ayuda a leer el momento y el terreno. Porque no siempre se puede avanzar igual: hay momentos de oportunidad y momentos de resistencia. Este capítulo invita a mirar con estrategia: detectar oportunidades (programas, coyunturas, decisiones, conflictos), reconocer recursos (gente, saberes, contactos, espacios, legitimidad) y tejer alianzas sin perder el rumbo. En clave popular, es aprender a preguntarse: ¿Qué podemos hacer ahora, con lo que tenemos? ¿Con quién podemos aliarnos para ganar fuerza? ¿Qué pasos pequeños nos acercan a un cambio más grande?

En suma, el manual propone un movimiento de adentro hacia afuera: cuidar el grupo para sostener el proceso y cuidar la estrategia para que el esfuerzo produzca transformación. No es un libro para leer “de corrido” y guardar, sino para volver a él cuando haga falta: cuando el grupo se desgaste, cuando aparezcan conflictos, cuando toque dialogar con la institucionalidad, o cuando sea el momento de convertir un problema en una causa que convoque.

Figura 1. El grupo, la organización y la comunidad



EL GRUPO COMO MOTOR DE LA ORGANIZACIÓN

CAPÍTULO 1

El grupo y la comunidad: claves para el diálogo comunitario

CONSUELO GONZÁLEZ CLARÍA

¿Para qué nos sirve este capítulo?

En este capítulo nos interesa profundizar en la relación entre el grupo y la comunidad para la promoción de la participación colectiva. Los grupos humanos son un eslabón muy importante de las transformaciones sociales. Gran parte de los avances y logros de la organización comunitaria son llevadas a cabo por grupos pequeños de personas que de manera organizada planifican, ejecutan y evalúan acciones concretas de transformación y cambio social. Estos grupos forman parte de comunidades más amplias donde existen múltiples grupalidades con heterogéneos modos de comprender la acción colectiva.

Proponemos entonces en este apartado, delinear algunas metodologías para mirar el grupo sin perder de vista la comunidad y mirar la comunidad teniendo en cuenta los grupos.

Pero... ¿Qué es un grupo?

En nuestro lenguaje cotidiano utilizamos la palabra “grupo” para referirnos simplemente a un conjunto de cosas o personas. En este caso vamos a tener

en cuenta a Pichón Riviere (1983) que afirma que un grupo es un conjunto *limitado* de personas que se conocen entre sí, comparten un tiempo y un espacio determinado y que tienen *una tarea en común*. Es decir que podemos pensar en grupos de trabajo, grupos de activismo, de participación barrial, religiosos, deportivos, entre muchos otros. No serían grupos en cambio un conjunto de personas que hace la fila para entrar al banco. Tampoco un movimiento social de cientos de personas que comparten ideales, pero no se conocen entre sí ni comparten tiempos y espacios comunes y cotidianos.

El grupo es un conjunto limitado de personas que se conocen entre sí, comparten un tiempo y un espacio determinado y que tienen una tarea en común.

Los grupos son espacios de socialización y de creación y recreación de relaciones sociales fundamentales. A través de los grupos aprendemos no solo la tarea que realizamos con ese grupo, sino que aprendemos a vincularnos con otros. Básicamente *aprendemos a aprender*.

¿Para qué sirve mirar los grupos?

Prestar atención a lo que sucede en los grupos es muy importante para comprender cómo las personas participan y aprenden a participar en nuestros territorios y comunidades. Por ejemplo, cómo se relacionan entre sí, de qué maneras prefieren involucrarse, cómo construyen consensos y/o cómo gestionan los conflictos. Cada grupo tiene una historia diferente en relación a estas dimensiones y esto configura distintos tipos de grupos, y distintas experiencias del estar en grupo. Habrá algunos donde participar implique asistir a actividades coordinadas por un liderazgo fuerte y claro mientras que en otras la participación será menos coordinada y más horizontal. En otros casos habrá grupos más institucionalizados que

Es importante no interpretar la dificultad de los grupos para articular con otros colectivos como mera falta de voluntad. Muchas veces es parte de los procesos grupales concentrar las energías hacia el interior.

pertenecen a organizaciones consolidadas y otros informales que poseen estructuras más lábiles y cambiantes.

El tejido relacional de una comunidad varía mucho según el tipo de grupos que la conforman y la historia de participación que tienen. A su vez, la historia y tipo de participación de los grupos están íntimamente vinculados a la historia de la comunidad y las problemáticas que les atañen a estos colectivos suelen ser respuestas organizadas a las problemáticas de la comunidad.

Por este motivo comunidades que han tenido que precisar de trabajo mancomunado para existir, por ejemplo, en experiencias de toma de tierras y construcción comunitaria de viviendas, es posible que haya un tejido relacional más consolidado, mayor cantidad de organizaciones y grupos y más acuerdos de trabajo entre grupos. En cambio, comunidades más nuevas o que no han precisado de esta organización colectiva para constituirse, es posible que tengan menos grupos vigentes y que requiera de mayor esfuerzo constituir dichos lazos.

Algunas claves para tener en cuenta sobre los grupos:

A pesar de estar muchas veces vinculados a la comunidad o tener conexión con sus problemáticas, no todos los grupos se vinculan de la misma manera con la misma. Algunos van a tener más disposición que otros a relacionarse con otros grupos y/o se verán más comprometidos con algunas acciones que con otras. Podemos tener en cuenta algunas dimensiones para ello:

a) El momento en el que se encuentra el grupo:

Los grupos atraviesan distintos momentos a lo largo de su historia. Cuando los grupos están iniciando en general poseen altos montos de conflicto y de resistencias grupales que requieren a sus integrantes mucha energía y dificultan la articulación con otros espacios. Estos momentos de alto conflicto y elevadas resistencias suelen repetirse en distintos momentos de la vida del grupo por lo que, si se está atravesando esa situación interna, es difícil esperar grandes articulaciones externas.

En cambio, cuando los grupos se encuentran consolidados y en un momento de proyección pueden vincularse fácilmente con otros colectivos e incluso motorizar acciones conjuntas.

b) Los imaginarios grupales en relación a la comunidad

Los imaginarios son aquellas ideas, modos de comprender y de actuar sobre la realidad que circulan en una sociedad. En los grupos estas ideas circulan e inciden en el modo en el que se relacionan las personas entre sí y con otras. Esto puede expresarse en las personas que son incluidas, las que son segregadas, o las que son invitadas a participar de las actividades. Los imaginarios también se construyen en relación a otros grupos reproduciendo muchas veces estereotipos o estigmas sociales que inciden en la disposición a articular o no con otros colectivos.

Los espacios de diálogo son claves para trabajar sobre estos imaginarios y desarmar prejuicios y estereotipos que dificultan la articulación.

c) La tarea que les agrupa

Los grupos tienen su existencia organizada en relación a una tarea específica que puede ser muy diversa, desde la práctica de un deporte hasta una acción de voluntariado o de defensa de los derechos de un colectivo. Mientras más relación directa tenga la tarea con la comunidad con la que se quiere vincular, más conciencia tendrá el grupo sobre las problemáticas que atañen a la comunidad, más elaborados sus posicionamientos y mayor facilidad para participar en acciones que excedan el propio grupo.

En otros casos, la tarea que agrupa a sus integrantes no está vinculada directamente con la comunidad. Estos grupos requerirán mayor orientación y colaboración de otros grupos para encontrar un lugar desde dónde participar en un espacio mayor.

Para los grupos, participar en una comunidad más amplia implica proyectarse más allá de sí mismos. Lo cual puede despertar resistencias o conflictos grupales o fortalecerlo. Según el momento en el que el grupo se encuentre.

¿Qué es la comunidad?

Cuando decimos comunidad se nos vienen imágenes de unión, fraternidad o similitud entre distintas personas y/o intereses. Básicamente nos imaginamos lo común, aquello que se comparte. Algunas autoras van a decir que la comunidad más que a un tipo de agrupamiento, hace referencia a un tipo

de vínculos; vínculos de cercanía, de solidaridad, de identidad, pertenencia (De Robertis y Pascal, 2007). Básicamente nos imaginamos un lazo social potente, opuesto al anonimato de la sociedad toda (De Marinis, 2005). También podemos referirnos a una lógica comunitaria, que tiene que ver justamente con una lógica ligada al compartir, o como dirían algunas autoras latinoamericanas, a la *compartencia* (Gutiérrez Aguilar y Salazar Lohman, 2019), basadas en el afecto y la confianza entre personas más que a lógicas racionales basadas en el cálculo.

Podemos identificar muchos tipos de comunidades; algunas basadas en cuestiones identitarias y/o gustos e intereses comunes, en creencias como las comunidades religiosas o a las que nos vamos a referir en este caso, que son las comunidades basadas en el territorio. En Latinoamérica, gran parte de lo que entendemos por comunidades se expresa en los territorios donde habitamos, es decir basadas en la cercanía física y la co-presencia. Territorios ricos en términos vinculares y relacionales, donde podemos identificar lazos sociales potentes de compartencia, de ayuda mutua y también de conflicto. Es decir que para ser una comunidad no basta con vivir cerca de otros, sino que implica la existencia de relaciones sociales que busquen enfrentar de manera colectiva, no necesariamente pacífica ni ausente de conflictos, los problemas comunes que emergen en la vida cotidiana.

Lo comunitario es una forma de establecer y organizar relaciones sociales de «compartencia» y cooperación que tienden a generar equilibrios dinámicos no exentos de tensión con el fin de reproducir la vida social (Gutiérrez Aguilar y Salazar Lohman, 2019)

Esto abarca la presencia de centros vecinales o agrupamientos informales de vecinos, organizaciones territoriales de distintos tipos, grupos de jóvenes, de mujeres que buscan resolver y/o facilitar la resolución de problemas comunes o implementar mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Algunos de estos temas que les agrupan refieren a cuestiones habitacionales, ambientales, de alimentación, de infraestructura, el cuidado de infancias, jóvenes y personas mayores, y propuestas culturales, entre muchas otras.

Se trata entonces de comunidades que no se encierran en sí mismas, sino que suelen tener una riqueza relacional interna pero que también se nombran hacia afuera, gestionan problemas comunes y en muchos casos

mantienen interlocuciones con el espacio público y con distintos niveles del Estado. Es decir, que estamos hablando de comunidades activas, en movimiento y vinculadas al agrupamiento de fuerzas para conseguir fines comunes.

¿Cómo identificar una comunidad?

Decíamos antes que la comunidad no es algo dado, no abarca una cantidad cerrada de personas ni permanecen en el tiempo eternamente, pues requieren además de la presencia, de la decisión de resolver en conjunto problemas, intereses y necesidades. Podemos decir entonces que las comunidades no son fijas ni eternas. Su existencia depende en parte de que las personas consideren que dicha comunidad existe y trabajen en pos de sostener este tipo de vínculos basados en la reciprocidad.

Podemos decir entonces que la comunidad es en parte una *comunidad imaginada*. Es decir, ideas, representaciones e imaginarios sobre lo que esa

comunidad es, quiénes la conforman, y cómo funciona. Es común escuchar cuando llegamos a una comunidad que no es la nuestra que la gente nos explique “aquí nos manejamos de este modo” o “aquí nos importan mucho las infancias”. También pueden aparecer sentidos negativos asociados a esa comunidad como “aquí nadie se compromete” que conviven

con acciones de activismo y participación que forman parte de la historia de la comunidad. Sucede entonces que esta comunidad imaginada no es homogénea y muchas veces es contradictoria, lo cual puede verse en ocasiones en que no todas estamos de acuerdo en quiénes conforman esa comunidad, ni hasta dónde llega, ni coincidimos en cuándo empezó a existir.

Lejos de impedir la existencia de la vida comunitaria, estas diferencias y sentidos contradictorios expresan que las comunidades son construcciones en movimiento permanente y que requieren espacios de diálogo y construcción conjunta para alimentar esa comunidad imaginada. Esto es relevante para que nuestras intervenciones no apunten a entender

La comunidad es en parte una comunidad imaginada. Es decir, ideas, representaciones e imaginarios sobre lo que esa comunidad es, quiénes la conforman, y cómo funciona.

las diferencias como problemáticas ni como dañinas para la comunidad y puedan trabajar con ellas para que puedan expresarse dentro de la misma.

Si formamos parte de una misma comunidad ¿somos todas las personas iguales?

Formar parte de una misma comunidad suele implicar tener algunas cuestiones en común, en el caso de las comunidades territoriales solemos compartir el lugar en el que vivimos y por lo tanto compartimos cuestiones identitarias, históricas o algunas preocupaciones comunes vinculadas al acceso a recursos, infraestructuras y distintos derechos sociales.

La comunidad conlleva tensiones entre lo común y lo distinto por estar conformada por personas de distintas edades, géneros, etnias o nacionalidades.

Sin embargo, las comunidades hacia dentro son profundamente heterogéneas. Las conforman personas de distintas edades, géneros, y a veces incluso distintos orígenes étnicos o nacionales. Esto suele generar tensiones entre *lo común* y *lo distinto*. Ya que a veces podemos incluso compartir la misma preocupación sobre un problema pero debido a nuestras distintas posiciones en relación al problema tenemos miradas diferentes de cómo debería abordarse.

Suele suceder, por ejemplo, que una comunidad se pone de acuerdo sobre la importancia de construir un centro comunitario para realizar distintos tipos de actividades, pero a la hora de utilizarlo, los y las jóvenes requieren que se deje espacio libre para deportes, los niñas y niños quieren que se coloquen juegos y las personas adultas necesitan ese espacio para hacer ferias o espacios cerrados para reuniones. El ejemplo expresa situaciones en que las tensiones se ligan a necesidades diferentes basadas en posiciones sociales diferentes ligadas a la edad o el género.

En otros casos, las diferencias se pueden dar por diferentes posiciones políticas, distintos niveles de interlocución con el Estado o por opciones religiosas, deportivas o culturales que implican distintos modos de ver los problemas.

Estas heterogeneidades le otorgan riqueza a la vida comunitaria, los distintos puntos de vista pueden permitir la creación de soluciones

creativas a los problemas y reinventar metodologías de resolución. Sin embargo, en muchas ocasiones no sucede debido a que no todos los grupos dentro de la comunidad tienen las mismas cuotas de poder, no todas las personas tienen la misma facilidad para comunicar sus ideas y/o para escuchar las de los demás. Otras veces el poco conocimiento entre los distintos grupos o la existencia de prejuicios y/o estigmas obstaculiza la posibilidad del diálogo y la creación de acuerdos. Por este motivo, a pesar de que las comunidades albergan múltiples identidades y visiones de los problemas, muchas veces se escuchan siempre las mismas voces y las soluciones se estancan.

Podemos concluir entonces que las comunidades son heterogéneas y desiguales por razones de edad, de género y/o de posiciones sociales, religiosas o étnicas. Diferencias y desigualdades que hay que tener en cuenta a la hora de pensar intervenciones y proyectos comunitarios.

¿Por qué es importante relacionar los grupos con la comunidad de la que forman parte?

Vimos hasta acá que cuando hablamos de grupos nos referimos a conjuntos restringidos de personas que comparten tareas en común frente a las cuales accionan de manera sostenida en el tiempo. Estos grupos no existen en el vacío, sino que forman parte de comunidades más grandes que no tienen límites tan definidos pero que se sostienen por la co-presencia y un tipo de relación social específica; de reciprocidad, ayuda mutua y voluntad de resolución colectiva —no exenta de conflictos ni desigualdades en su interior—. Por ejemplo, un grupo de jóvenes que forma parte de una comunidad religiosa, un grupo de mujeres que forma parte de una comunidad territorial donde también existen centros de personas jubiladas, iglesias y otras organizaciones.

Cada comunidad suele tener entonces varios grupos que se organizan en función de intereses comunes basados en el género, la edad u opciones políticas o religiosas, o a veces en función de tareas concretas necesarias para accionar en la comunidad, como puede ser un consejo de vecindad para el mejoramiento del barrio.

Estos distintos grupos u organizaciones que existen dentro de la comunidad son indispensables para organizar acciones concretas que canalicen

las necesidades y demandas colectivas. Sin embargo, muchas veces se generan conflictos entre los distintos grupos. A veces por intereses contrapuestos o procesos de segregación o estigmatización de algunos grupos hacia otros. Por ello algunos grupos pueden quedar aislados de sus comunidades o personas con roles de liderazgo pueden intentar movilizar a una comunidad sin comprender el funcionamiento de los distintos grupos que hay en ella, sus relaciones, sus tensiones y conflictos. Ambas situaciones reducen el impacto de las acciones colectivas comunitarias.

Es un gran desafío para quienes lideran acciones colectivas en comunidades, la presencia de estos conflictos e intereses contrapuestos y gran parte de su trabajo cotidiano consiste en mediar, conciliar y construir consensos en torno a los mismos.

En muchas ocasiones los conflictos tienen que ver con la utilización de recursos comunes, de espacios compartidos o de visiones encontradas sobre, por ejemplo, cuáles con las necesidades prioritarias de la comunidad. El desafío se complejiza cuando dichas definiciones condicionan el acceso a alguna política pública, o necesitan ser tratadas con agentes externos a la comunidad como funcionariado público o estatal.

El impacto de las intervenciones comunitarias puede verse reducida si hay grupos aislados que no son tenidos en cuenta o si no se conocen los conflictos y relaciones entre los distintos colectivos de una comunidad

¿Cómo conciliar intereses? La opción de las cartografías como diagnóstico participativo

Por lo dicho anteriormente podemos suponer que un primer paso para organizar la heterogeneidad de una comunidad sin reproducir desigualdades ni favorecer estigmas entre grupos es conocer el abanico de necesidades, ideas y saberes que la comunidad posee sobre sí misma, sus problemas y potencialidades.

Los diagnósticos participativos son herramientas de distinto tipo que sirven para que distintos actores, colectivos y personas puedan dar su visión sobre una problemática concreta y construir a partir de esta pluralidad,

una visión más acabada e integral del problema a trabajar.

Para poder realizar diagnósticos participativos es necesario tener en cuenta que los distintos grupos de personas tienen distintas facilidades para expresar sus ideas.

Hay personas que quizás prefieren escribir antes que hablar en público, otras quizás se sientan más cómodas con la oralidad y no dominan la escritura, a veces las y los jóvenes prefieren grupos pequeños para expresar sus ideas para no sentirse expuestas/os. También es común que niñas y niños se manifiesten mejor a través del dibujo.

Los diagnósticos participativos son herramientas para que distintos actores, colectivos y personas puedan dar su visión sobre una problemática concreta.

Las cartografías sociales son una herramienta para construir estos diagnósticos participativos a través de la confección de mapas de nuestros territorios. La construcción de un mapa común es una manera de elaborar un relato colectivo sobre los territorios desde el punto de vista de quienes los habitan. No tienen la intención de dibujar el territorio tal cual es sino de dibujarlo según como lo sienten quienes lo habitan.

¿Cómo utilizar cartografías sociales para el diálogo entre grupos de una misma comunidad?

Existe un gran abanico de tipos de cartografías; se pueden realizar de manera individual o colectiva, con fines de investigación o de intervención, se pueden hacer cartografías de cuerpo-territorio, de las casas, de los barrios que habitamos o de ciudades enteras. En este caso les traemos una propuesta para trabajar con distintos grupos que compartan acciones de trabajo o activismo en un mismo territorio con los cuales se quiera abrir espacios de diálogo.

Las referencias teóricas de este capítulo

Este capítulo se ha escrito teniendo en cuenta los aportes de algunos autores y autoras concretos que tienen algo en común en sus miradas: no piensan a los grupos aislados sino en relación con comunidades más amplias y no piensan a las comunidades como un todo homogéneo sino como colectivos con diversos y heterogéneos grupos en su interior.

- La idea del pequeño grupo orientado por una tarea del psicólogo social Pichón Riviere (1983) junto con otros autores latinoamericanos como el trabajador social Natalio Kisnerman (1968) nos permite conocer lo que acontece cuando las personas se organizan en pos de un objetivo común teniendo en cuenta los conflictos grupales y los diferentes momentos que atraviesan los grupos como parte misma de sus procesos. Lejos de concebir una sola forma correcta de vivir las grupalidades, nos muestran una metodología de observación e intervención con grupos y no sobre los grupos que permite orientarles en la búsqueda de sus propios modos de funcionamiento y participación. En este sentido dialogan con autores de las teorías críticas latinoamericanas como el pedagogo Paulo Freire (1970) que entienden a la participación en grupos como una herramienta de transformación social y el rol de coordinadores o educadores populares como claves para lograr participaciones democráticas y situadas en los contextos de las personas.
- La pregunta de “¿cuándo decimos que hay una comunidad?” es abordada por muchos actores y existen muchos modos de responderla, que siempre podrían profundizarse. Aquí tomamos aportes de la sociología como el de De Marinis (2005) y del trabajo social como el de De Robertis y Pascal (2007) que nos ayudan a ubicar a la comunidad en relación con lo compartido, lo conocido y lo cercano, en oposición a tantas formas de vinculación basadas en el anonimato que nos impone la vida en sociedad.
- Sin embargo, esto no significa que las comunidades sean espacios idílicos y siempre pacíficos de participación, sino que son espacios de cooperación heterogéneos y no exentos de tensiones como proponen las autoras Gutiérrez Aguilar y Salazar Lohman (2019). Las autoras nos permiten pensar además que las diferencias que

vivimos cotidianamente y que generan conflictos en nuestras comunidades son constitutivas de la cooperación y que las diferentes miradas son parte de la riqueza de las sociedades democráticas.

- En sintonía con las autoras anteriores, el colectivo Iconoclasistas ha estudiado metodologías concretas para mapear y hacer dialogar las diferentes miradas de los territorios que están presentes en las comunidades. Del mismo modo lo han hecho otros autores y autoras latinoamericanos como Alfredo Carballada (2017) que muestra cómo utilizar mapas para investigaciones o intervenciones comunitarias y/o el Colectivo Miradas Críticas del Territorio desde el Feminismo (2017) que nos enseñan a realizar mapeos del cuerpo-territorio.

Actividades Prácticas

FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 1.1

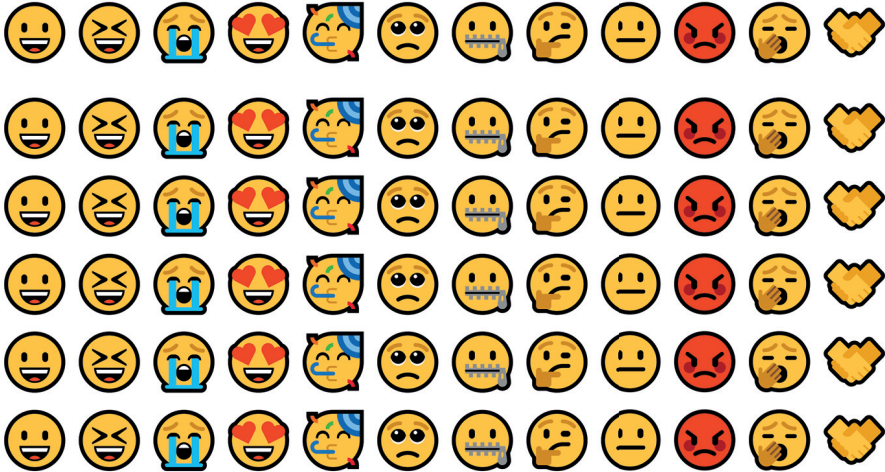
TÍTULO: MAPEANDO NUESTRO TERRITORIO	
FUNDAMENTACIÓN	<p>Los espacios físicos por los que transitamos cotidianamente no son neutros. Las casas, las calles, los centros comunitarios llevan consigo afectos, recuerdos, sensaciones y expresan las relaciones y vínculos que construimos en ellos.</p> <p>Son por esto, espacios colectivos, sociales y están atravesados también por las mismas desigualdades que nuestras comunidades. No todas las personas de la comunidad habitan los mismos espacios ni con los mismos objetivos.</p> <p>Identificar los distintos espacios, qué significan para cada grupo de personas de nuestra comunidad nos permite identificar acuerdos, consensos y afectos compartidos, así como visibilizar diferencias y modos distintos de habitar.</p>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear los distintos espacios que conforman la materialidad del territorio que habitamos. - Identificar de manera individual y colectiva recuerdos, afectos, emociones y sentidos en relación a los lugares mapeados. - Abrir una instancia de diálogo intergeneracional e intergrupala sobre nuestro territorio y sus problemáticas.

<p>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p>	<p>La actividad está destinada a personas que formen parte de distintos grupos de activismo, participación o trabajo barrial. La duración total de la actividad es de una hora y media que puede ser continuada por la siguiente actividad con un descanso en el medio o en días separados. Requiere de una persona que coordine la actividad y se organiza en tres fases:</p> <p>1: Presentación (15 minutos)</p> <p>Presentación de la actividad a realizar y su fundamentación. Este momento se realiza frente a todas las personas participantes en simultáneo. Al finalizar se los distribuye en grupos de no más de 10 personas mezclando a personas de distintos grupos. Se distribuyen también los afiches y marcadores.</p> <p>2: Realización de las cartografías por grupo (40 minutos)</p> <p>Cada grupo se reunirá alrededor de un afiche, marcadores, cinta y sobre de emojis y papeles en blanco. De manera colectiva deberán dibujar el territorio que habitan.</p> <p>Paso 1: Identificar los lugares más relevantes (una calle, un centro comunitario, una iglesia, etc.) y a partir de allí se irán agregando lugares significativos para las personas que se encuentran en ese grupo.</p> <p>Paso 2: Cada persona propondrá lugares para agregar y mientras se dibuja, quienes integran el grupo deben comentar qué emociones o recuerdos les despierta ese espacio tanto en términos personales como al grupo donde participa.</p> <p>Paso 3: Las emociones se irán agregando al mapa a través de los emojis y los recuerdos escribiendo una palabra significativa en los cuadros de diálogo (ambos adjuntos en el ANEXO I). Emojis y recuerdos se pegan con cinta en el lugar elegido. Las emociones y los recuerdos pueden ser contradictorios y disímiles entre sí. Se sugiere desde la coordinación fomentar el diálogo en relación a los por qué de las diferencias y similitudes que aparezcan recuperando la importancia de la escucha de lo diferente.</p> <p>Paso 4: El grupo elegirá un nombre para el mapa construido colectivamente.</p>
---	--

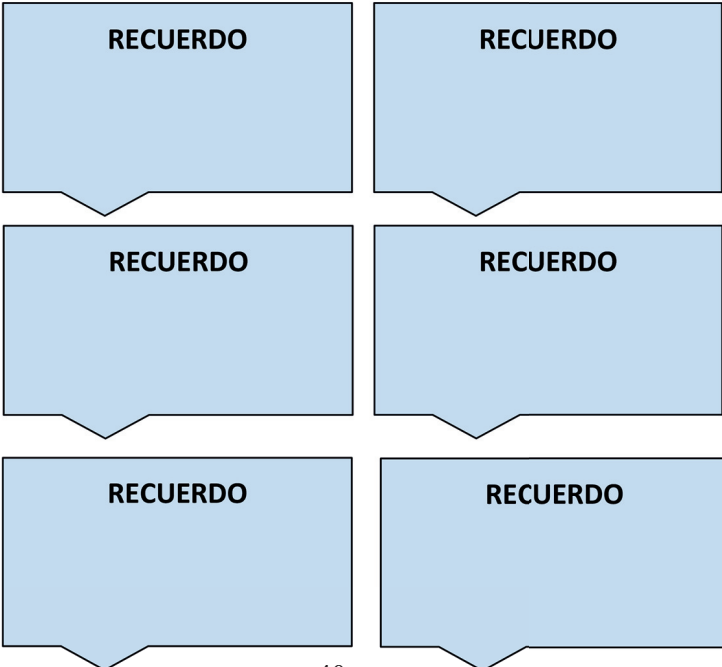
	<p>3: Plenario (30 minutos)</p> <p>Cada grupo compartirá con el resto de los grupos su mapa, presentando primero el nombre del mapa y explicando por qué. Realizará a continuación una reflexión sobre los lugares hallados y las similitudes y diferencias en las emociones y recuerdos entre quienes integran los grupos.</p> <p>Al finalizar la exposición de cada grupo, se realizará un pequeño intercambio general orientado por quien coordina el taller en el que se reflexionará sobre las diferencias y similitudes entre los mapas.</p>
<p>RECURSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 4 afiches (1 por grupo) de 1 metro x 1 metro. Se puede utilizar uno grande o unir 4 afiches para conseguir el tamaño deseado. - 16 marcadores: 4 negros y el resto de colores. - 1 sobre con 20 emojis. - 1 sobre con 10 cuadros de diálogo para recuerdos.
<p>MATERIALES COMPLEMENTARIOS</p>	<p>Para más opciones de cartografías e íconos ver el manual de mapeo colectivo: https://iconoclasistas.net/4322-2/</p>

ANEXOS 1.1.1

PLANTILLA DE EMOJIS



PLANTILLAS RECUERDOS






FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 1.2

TÍTULO: MAPEANDO GRUPOS Y ACCIONES EN NUESTRO TERRITORIO	
FUNDAMENTACIÓN	<p>Los espacios no son fijos ni inmutables, sino que son habitados por personas y grupos de personas que permanentemente los transforman interviniendo sobre ellos.</p> <p>Identificar grupos de trabajo y activismo en los territorios y los vínculos entre ellos permite generar una instancia de diálogo en torno a los problemas sobre los cuales trabajan y los recursos que cada grupo ofrece para la articulación.</p>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear los distintos grupos que habitan el territorio mapeado - Identificar de manera individual y colectiva acciones que cada grupo realiza, problemas que aborda y recursos que aporta a la comunidad. - Abrir una instancia de diálogo sobre las distintas estrategias existentes para el abordaje de los problemas y posibles articulaciones entre grupos
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	<p>La actividad está pensada como continuidad de la anterior, puede ser el mismo día luego de un descanso u otro día. También tiene una duración total de una hora y media y precisa de una coordinación. Se precisa contar con los mismos mapas y que las personas participantes sean las mismas, al menos en su mayoría.</p> <p>1: Presentación (15 minutos)</p> <p>Presentación de la actividad a realizar en plenario y su fundamentación. Quien coordine la actividad realizará un pequeño repaso de lo trabajado en la actividad anterior. Se volverán a formar los grupos con las mismas personas y retomarán los afiches con los que trabajaron en dicha actividad.</p> <p>2: Trabajo en grupos (40 minutos)</p> <p>Cada grupo se reunirá alrededor del afiche sobre el que se trabajó en la actividad anterior y 4 fibrones de colores distintos.</p> <p>Paso 1: Repasar colectivamente los lugares mapeados y agregar alguno de ser necesario.</p>

	<p>Paso 2: Identificar grupos de personas que trabajen o realicen acciones en el barrio. Pueden ser desde instituciones formales como iglesias o escuelas hasta grupos informales que cuenten con cierta regularidad en el trabajo en un espacio como puede ser un grupo de personas jóvenes que se junta a jugar al fútbol los jueves. Colocar el nombre del grupo u organización o algún símbolo que les identifique (una pelota de fútbol, una cruz en caso de iglesias).</p> <p>Paso 3: Reconstruir las acciones que realiza cada grupo y qué le aporta a la comunidad. No es necesario que este aporte sea explícito en los objetivos del grupo. Por ejemplo, un colectivo de personas jóvenes que juega al fútbol aporta un espacio de recreación al barrio, aunque quizás no lo hagan de manera explícita. Se puede dibujar algún símbolo que represente dicha acción o escribir una palabra.</p> <p>Paso 4: Graficar relaciones de ningún conocimiento mutuo, poco conocimiento mutuo o mucho conocimiento mutuo entre los distintos grupos. Para ello utilizarán la grilla de símbolos que se encuentra en el ANEXO II.</p> <p>Paso 5: Imaginar posibles acciones que podrían realizarse en conjunto y los recursos que aportaría cada grupo.</p> <p>3: Plenario (30 minutos)</p> <p>Cada grupo compartirá con el resto de los grupos lo trabajado en la actividad, poniendo el foco en las acciones conjuntas imaginadas entre los distintos grupos.</p> <p>Al finalizar la exposición de cada grupo, se realizará un pequeño intercambio general orientado por quien coordina el taller en el que se reflexionará sobre la factibilidad de las acciones pensadas y la importancia del trabajo mancomunado para la mejora de la comunidad.</p>
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Los mismos 4 afiches utilizados en la actividad anterior. - 16 marcadores de 4 colores distintos.

ANEXOS 1.1.1

Tablas de símbolos:

Mucho conocimiento mutuo	
Poco conocimiento mutuo	
Ningún conocimiento mutuo	

CAPÍTULO 2

La cohesión grupal: que es y cómo fomentarla

MARÍA LUISA DELGADO NIEBLA

¿Para qué nos sirve este capítulo?

Las organizaciones comunitarias funcionan como grupos sociales que requieren sostenerse en el tiempo. Para que una organización se mantenga viva, fuerte y con capacidad transformadora necesita cohesión grupal. Fomentar la cohesión significa apostar por organizaciones más fuertes, democráticas y capaces de transformar el territorio desde la unidad.

Cuando hay cohesión, las personas participan con mayor compromiso, se fortalecen los lazos de confianza, los conflictos se pueden manejar mejor, la organización se mantiene firme frente a las dificultades... Por eso, cuidar la cohesión grupal es cuidar la vida de la organización.

Este capítulo tiene como objetivo explicar, de manera clara y cercana, qué es la cohesión grupal, qué factores influyen en ella, por qué es importante la cohesión para los grupos y organizaciones territoriales, cómo puede fomentarse y qué aporta la cohesión al grupo y a las personas que forman parte del mismo.

¿Qué es la cohesión grupal?

La cohesión grupal es el grado de unión, confianza y sentido de pertenencia que hay entre las personas que forman parte de un grupo u organización. Un grupo cohesionado se reúne porque quienes lo integran se sienten parte de un “nosotros/as”, comparten objetivos comunes y se apoyan mutuamente para alcanzarlos. La cohesión grupal permite que las personas pasen del “yo” al “nosotras/os” reconociéndose como sujetos colectivos capaces de transformar su realidad. Las personas se sienten conectadas y desean trabajar juntas. Implica, por tanto, que se sienten vinculadas afectivamente y que además se reconocen como parte de un proyecto común que pueden abordar colaborativamente.

Entendemos la cohesión grupal como una condición para la acción colectiva, para la participación, pero también la entendemos como resultado del trabajo colectivo cotidiano. En este sentido, la acción colectiva no solo necesita

cohesión, sino que también la produce. Esto implica comprender la cohesión como un proceso dinámico y circular: la cohesión favorece la participación y la acción colectiva, y a su vez, la participación y el trabajo conjunto fortalecen la cohesión.

La acción colectiva no solo necesita cohesión, sino que también la produce.

La cohesión grupal permite que las personas pasen del “yo” al “nosotras/os” reconociéndose como sujetos colectivos capaces de transformar su realidad.

Algunas autorías distinguen dos dimensiones de la cohesión grupal, que se complementan y son esenciales

para el buen funcionamiento de los grupos, especialmente en contextos comunitarios.

Cohesión social

Se refiere a la motivación de las personas del grupo para mantener y fortalecer las relaciones personales dentro del grupo. Esta dimensión está relacionada con el afecto, la confianza y el sentido de pertenencia. Cuando la cohesión social es alta, las personas integrantes se apoyan entre sí, se comunican con respeto y disfrutan compartir experiencias y espacios co-

lectivos. Por ejemplo, en un grupo de mujeres artesanas, la cohesión social se refleja cuando se ayudan mutuamente en el taller, celebran logros en conjunto y se sienten parte de un grupo unido.

Cohesión de tarea

Se refiere a la implicación del grupo con el objetivo que tiene que alcanzar y los procesos necesarios para lograrlo. Es decir, no solo se trata de llevarse bien, sino de trabajar en unión para cumplir metas concretas. Cuando la cohesión de tarea es fuerte, las personas del grupo están comprometidas con las actividades, coordinan esfuerzos y buscan soluciones para cumplir los objetivos colectivos. Por ejemplo, en un grupo comunitario que trabaja procesos de memoria histórica, la cohesión de tarea se refleja cuando sus integrantes se organizan para recoger testimonios, definir de manera colectiva qué historias contar, coordinar actividades como talleres, exposiciones o actos conmemorativos, y cumplir los acuerdos necesarios para preservar y difundir la memoria del territorio.

La cohesión no significa pensar igual ni estar siempre de acuerdo. Significa reconocerse como parte de un “nosotras/os”, capaz de dialogar, cuidarse y actuar colectivamente, incluso en medio de las diferencias. La cohesión no supone ausencia de conflictos. Por el contrario, un grupo cohesionado puede expresar desacuerdos porque cuenta con mecanismos de diálogo y manejo colectivo de las tensiones y dificultades.

Dos dimensiones de la cohesión grupal:

la **cohesión social**, la motivación para desarrollar y mantener las relaciones sociales dentro del grupo.

la **cohesión de tarea**, implicación del grupo con el objetivo que tiene que alcanzar y los procesos necesarios para lograrlo.

¿Qué factores inciden en la cohesión grupal?

La cohesión no surge por sí sola, sino que, como decíamos, es el resultado de un proceso que se construye mediante la participación, el diálogo y la corresponsabilidad entre las personas del grupo. Se construye día a día, requiere tiempo, paciencia y compromiso colectivo. Sin cohesión, los

grupos se debilitan, aparecen divisiones internas y se pierde la capacidad de incidencia comunitaria.

Existen varios factores o elementos que influyen directamente en que un grupo esté más o menos unido, más o menos cohesionado:

Sin cohesión, los grupos se debilitan, aparecen divisiones internas y se pierde la capacidad de incidencia comunitaria.

La confianza entre las personas integrantes

La confianza es la base de la cohesión grupal porque permite que las personas se sientan seguras para participar, opinar y asumir responsabilidades. Se construye en el tiempo, cuando existe coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, cuando se cumplen los acuerdos y cuando los liderazgos actúan de manera ética y transparente. La confianza se debilita cuando hay favoritismos, incumplimientos o abuso de poder, generando distancias y desmotivación dentro del grupo. Por ejemplo, cuando en una reunión se acuerda una actividad y las personas responsables cumplen, el grupo siente que puede confiar y seguir trabajando unido. En cambio, cuando alguien promete y no cumple, se generan molestias y desconfianza.

La comunicación clara y respetuosa

La comunicación abierta, respetuosa y horizontal es fundamental para mantener unido al grupo. Cuando la información circula con claridad y transparencia, se evitan confusiones y se fortalece la confianza. Por el contrario, la falta de información, el silencio impuesto, los rumores y los malos entendidos generan desconfianza, tensiones y conflictos, afectando la cohesión y el trabajo colectivo. Por ejemplo, cuando se informa con tiempo sobre una reunión o un proyecto, y se explica qué se va a hacer y por qué, se evitan rumores y malos entendidos.

Los objetivos y metas compartidas

Cuando el grupo tiene claros sus propósitos se fortalece el sentido de unidad y orienta el esfuerzo del grupo. Cuando estos objetivos se construyen

de manera participativa, las personas se sienten parte del proceso y se comprometen más con su cumplimiento. La claridad en los propósitos ayuda a evitar conflictos internos y a mantener el rumbo. Por ejemplo, si una organización decide mejorar el salón comunal y todas participan en la decisión, la gente se compromete más a trabajar y cuidar ese espacio.

El liderazgo comunitario

El liderazgo comunitario cumple un papel clave en la cohesión grupal. Los liderazgos que escuchan, orientan y promueven la participación fortalecen la confianza y el sentido de pertenencia. Estos liderazgos impulsan la democracia participativa y el bienestar colectivo. En cambio, los estilos autoritarios o personalistas tienden a generar divisiones, desmotivación y conflictos dentro del grupo. Por ejemplo, cuando la presidencia de la organización consulta a la comunidad antes de tomar decisiones importantes, el grupo se siente respetado y unido. Cuando la persona que lidera decide en soledad, el grupo se divide.

La participación real y el reparto de responsabilidades

La cohesión aumenta cuando las personas participan de verdad en la toma de decisiones y asumen responsabilidades compartidas. No se trata solo de convocar a las personas para ejecutar tareas, sino de involucrarlas en la planificación, la evaluación y la orientación del trabajo. La corresponsabilidad fortalece el compromiso y el sentido de pertenencia al grupo. Por ejemplo, en una actividad comunitaria, repartir tareas como cocinar, organizar, limpiar o coordinar hace que todas se sientan parte del trabajo y no se cargue solo a una persona.

El manejo de los conflictos

Los conflictos son una realidad inevitable en cualquier organización y no deben verse como algo negativo. Lo que realmente marca la diferencia no es la existencia o no de conflicto, sino la manera de gestionarlo. El diálogo abierto y respetuoso, la mediación y la búsqueda colectiva de acuerdos, permiten transformar los conflictos en oportunidades de aprendizaje, fortaleciendo la cohesión grupal. Un buen manejo de los conflictos evita

rupturas y refuerza la cohesión grupal. Por ejemplo, cuando hay un desacuerdo entre personas del grupo y se hace una reunión para hablar con respeto y buscar soluciones, el problema se resuelve sin peleas y el grupo sale más fuerte.

La identidad colectiva y el sentido de pertenencia

Reconocer la historia del grupo, las luchas compartidas, las tradiciones culturales y la relación con el territorio fortalece el “sentirse parte”. La identidad colectiva y la memoria común actúan como un “pegamento social” que une a las personas, especialmente en contextos comunitarios marcados por dificultades y procesos de resistencia. Por ejemplo, hacer actos conmemorativos, encuentros culturales o recordar cómo nació la organización ayuda a que la gente se sienta orgullosa de pertenecer al grupo.

Las condiciones externas

Las condiciones del contexto también influyen en la cohesión grupal. Factores como la pobreza, la presión de actores externos, la falta de apoyo institucional o los proyectos mal gestionados pueden generar tensiones y desgastes internos. Por eso es importante analizar el contexto, fortalecer la organización interna y cuidar la autonomía organizativa. Por ejemplo, cuando hay presión de actores externos, como políticas y políticos en época de elecciones que buscan dividir al grupo prometiendo ayudas solo a algunas personas, se pueden generar conflictos internos. Por eso es importante mantenerse unidas, dialogar y tomar decisiones colectivas para cuidar la autonomía de la organización.

Figura 2.1. Factores que influyen en la cohesión grupal



¿Por qué es importante la cohesión para los grupos y organizaciones territoriales?

Las juntas de acción comunal, asociaciones campesinas, colectivos de mujeres, personas jóvenes y víctimas, entre otros procesos organizativos, han sido un pilar fundamental para la defensa del territorio y la reconstrucción del tejido social. Nadie puede hacer ese trabajo en soledad, y para hacerlo, la cohesión es un elemento clave porque:

- Permite que las personas trabajen unidas, se apoyen y logren más cosas juntas.
- Ayuda a que el grupo no se divida y se mantenga activo con el paso del tiempo.

Recuerda: Un grupo unido es más fuerte, más capaz de enfrentar los retos y más capaz de cuidar el territorio y su gente.

- Hace que las personas se sientan parte del grupo y cuiden la organización y la comunidad.
- Motiva a que todas las personas participen, opinen y asuman responsabilidades.
- Permite resolver problemas con diálogo y respeto, sin romper los lazos del grupo.
- Facilita que las personas se ayuden en momentos difíciles y se cuiden entre sí.
- Fortalecer liderazgos que escuchan, orientan y trabajan para el bien del grupo.
- Da fuerza para defender derechos, el territorio y buscar soluciones colectivas.
- Permite que el grupo tenga más fuerza para cambiar situaciones injustas.

En definitiva, un grupo unido, cohesionado, es más fuerte, más capaz de enfrentar los retos y más capaz de cuidar el territorio y su gente.

¿Cómo fomentar la cohesión grupal en las organizaciones comunitarias?

La cohesión grupal no se construye de manera espontánea ni se mantiene por sí sola; requiere acciones conscientes, acuerdos claros y prácticas cotidianas que fortalezcan la confianza, la participación, el diálogo y el cuidado de los vínculos humanos.

El siguiente cuadro presenta un conjunto de orientaciones prácticas para fortalecer la cohesión grupal en las organizaciones comunitarias, articuladas en torno a los factores que generan cohesión, con los objetivos que persiguen y recomendaciones concretas para llevarlas a la práctica. Su propósito es servir como una herramienta sencilla y útil para líderes, lideresas y formadoras/es comunitarias/os que acompañan procesos organizativos en el territorio. Este cuadro no ofrece recetas, sino orientaciones flexibles, que pueden adaptarse a la realidad, la cultura y las necesidades de cada organización comunitaria.

Cada orientación está pensada para apoyar el trabajo colectivo, prevenir conflictos innecesarios y fortalecer el sentido de pertenencia y

corresponsabilidad. Las recomendaciones prácticas buscan facilitar su aplicación en reuniones, talleres, asambleas y espacios de formación, contribuyendo a que la cohesión grupal se convierta en una fuerza que sostenga y fortalezca la vida organizativa y comunitaria.

Tabla 2.1. Orientaciones prácticas para fortalecer la cohesión grupal, objetivos y recomendaciones

FACTORES DE COHESIÓN A TRABAJAR	OBJETIVO	RECOMENDACIONES PRÁCTICAS
La confianza entre las personas integrantes	Fortalecer los vínculos, generar seguridad y compromiso entre las personas integrantes del grupo.	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir los acuerdos tomados en reuniones. - Informar con claridad sobre decisiones y recursos. - Reconocer públicamente el trabajo de las personas. - Corregir errores de manera respetuosa y colectiva.
La comunicación clara y respetuosa	Favorecer la escucha, prevenir conflictos y fortalecer el sentido de pertenencia.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar círculos de la palabra en las reuniones. - Establecer turnos de intervención. - Evitar chismes y aclarar rumores de manera colectiva. - Garantizar que la información llegue a todas y todos.
Los objetivos y metas compartidas	Aumentar el compromiso y la corresponsabilidad frente a las acciones del grupo.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar jornadas de planeación participativa. - Escribir los objetivos y revisarlos periódicamente. - Relacionar las metas con las necesidades del territorio. - Evaluar juntos si los objetivos siguen siendo pertinentes.

El liderazgo comunitario, participación real y reparto de responsabilidades	Evitar la concentración del poder y fortalecer el liderazgo colectivo.	<ul style="list-style-type: none"> - Rotar cargos y vocerías. - Crear comisiones o equipos de trabajo. - Acompañar a personas nuevas en tareas pequeñas. - Valorar tanto el trabajo visible como el invisible.
	Promover un liderazgo que cuide al grupo y fortalezca la cohesión.	<ul style="list-style-type: none"> - Escuchar todas las opiniones antes de decidir. - Evitar imponer decisiones personales. - Promover la formación de nuevos liderazgos. - Recordar que liderar es servir al grupo.
El manejo de los conflictos	Transformar los conflictos en oportunidades de aprendizaje y cuidado del vínculo.	<ul style="list-style-type: none"> - Hablar del problema, no de la persona. - Usar la mediación cuando sea necesario. - Establecer acuerdos claros para resolver conflictos. - No dejar que los conflictos se acumulen en silencio.
La identidad colectiva y el sentido de pertenencia. Cuidar los vínculos humanos y el bienestar del grupo	Fortalecer el sentido de pertenencia y la identidad grupal.	<ul style="list-style-type: none"> - Recordar los logros y luchas del grupo. - Realizar actividades de memoria comunitaria. - Celebrar aniversarios y fechas significativas. - Involucrar a personas mayores en la transmisión de la historia.
	Promover el apoyo mutuo, el bienestar emocional y la permanencia en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuentros recreativos y culturales. - Celebrar cumpleaños y logros colectivos. - Prestar atención a situaciones personales difíciles. - Promover un ambiente de respeto y solidaridad.

En síntesis, para fortalecer la cohesión en los grupos comunitarios, quienes lideran pueden crear espacios donde todas las personas puedan hablar y ser escuchadas, y establecer reglas claras sobre las responsabilidades de cada quien. También es importante ofrecer formación en liderazgo y en cómo resolver conflictos, reconocer y agradecer el trabajo voluntario de las personas integrantes, y cuidar los espacios de encuentro comunitario, cultural y solidario. Además, tomar decisiones conjuntamente y de manera transparente ayuda a que todas las personas se sientan parte del grupo y comprometidas con su trabajo.

Las referencias teóricas de este capítulo

El contenido de este capítulo se apoya en varias contribuciones teóricas que comentamos a continuación.

Comenzamos con el capítulo “El grupo” de Francia y Mata (1992) en el que se entiende la Cohesión grupal como la tendencia de las personas que integran un grupo a mantenerse unidas y de acuerdo, resultado de fuerzas de atracción que favorecen la permanencia y resistencia frente a factores disgregadores. La cohesión se ve reforzada por factores externos (normas, reconocimiento social, presión del entorno) e internos, tanto emocionales (sentimiento de pertenencia, experiencias compartidas, comunicación) como operativos (roles claros, organización y logro de metas). Para sostenerla, el grupo necesita un ambiente adecuado, liderazgo compartido, flexibilidad, consenso, atención al proceso grupal y evaluación continua.

En el artículo de Picazo, Zornoza y Peiró (2009), la cohesión grupal se aborda como un constructo central en la dinámica de pequeños grupos. Su trabajo respalda empíricamente la importancia de fomentar la participación activa de las personas en la vida social y en las tareas del grupo (dimensiones de la cohesión grupal), la idea de que la cohesión evoluciona con el tiempo en función de las experiencias colectivas y la necesidad de considerar tanto las relaciones sociales como el trabajo y aprendizaje conjunto para construir cohesión.

Para finalizar, el estudio de Cortés Heredia et al. (2024) se basa en varias perspectivas teóricas de la psicología social y de la dinámica de grupos que vinculan la identidad grupal, la interdependencia positiva, las dimensiones sociales y de tarea de la cohesión, y la dinámica interpersonal, para explicar por qué y cómo las actividades de integración grupal pueden

incrementar la cohesión de grupo. La evidencia empírica del artículo apoya estas perspectivas al mostrar que actividades lúdicas y participativas pueden fortalecer tanto las relaciones sociales como el compromiso con las tareas compartidas y, por tanto, la cohesión grupal.

Actividades Prácticas

FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 2.1.

TÍTULO: LA RUEDA DE LA CONFIANZA GRUPAL	
FUNDAMENTACIÓN	<p>La actividad <i>La rueda de la confianza</i> se basa en la idea de que la cohesión grupal es un proceso dinámico en construcción. La confianza es una parte clave de esa cohesión. Cuando hay confianza nos escuchamos mejor, cumplimos los acuerdos, nos apoyamos y nos sentimos parte del grupo.</p> <p>Esta actividad ayuda a mirar con honestidad cómo estamos como grupo y a buscar formas de mejorar de manera conjunta.</p>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none">- Favorecer la reflexión colectiva sobre cómo se vive la confianza en el grupo.- Reconocer prácticas que fortalecen o debilitan la cohesión.- Construir acuerdos concretos para mejorar la convivencia y el trabajo conjunto.
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	<p>1. Apertura y encuadre (15 minutos)</p> <p>La persona facilitadora explica brevemente qué es la confianza grupal, usando un lenguaje sencillo: “La confianza es la base para trabajar conjuntamente. Tiene que ver con sentirnos escuchados, respetados y seguros dentro del grupo.”</p> <p>Se aclara que no se trata de señalar culpables, sino de mirar al grupo con honestidad para fortalecerlo.</p> <p>Se presentan los cuatro aspectos que se trabajarán: Comunicación, respeto, cumplimiento de acuerdos y apoyo mutuo.</p> <p>2. Construcción de la rueda de la confianza (15 minutos)</p> <p>En un papelógrafo grande se dibuja un círculo dividido en cuatro partes, una por cada aspecto (comunicación, respeto, cumplimiento de acuerdos y apoyo mutuo).</p> <p>Cada persona, de manera individual, valora del 1 al 5 cómo percibe cada aspecto en el grupo: 1 = muy bajo/ 5 = muy alto.</p>

	<p>Las valoraciones pueden hacerse marcando directamente en el papelógrafo o escribiendo los números en una hoja personal (si el grupo prefiere más privacidad). Luego, la facilitación recoge los valores y calcula un promedio aproximado por aspecto, marcándolo visualmente en la rueda.</p> <p>3. Conversar sobre los resultados (30 minutos)</p> <p>A partir de la rueda, se abre un diálogo guiado con preguntas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué aspectos aparecen más fuertes en el grupo? - ¿Cuáles necesitan mejorar? - ¿Qué prácticas ayudan a confiar? - ¿Qué cosas nos alejan como grupo? <p>Es importante que la facilitación promueva el respeto en la palabra, evite confrontaciones personales, valide todas las opiniones. Se puede usar una regla básica: hablar desde el “yo” y no desde el señalamiento.</p> <p>4. Construcción de compromisos colectivos (20 minutos)</p> <p>El grupo elige uno o dos aspectos prioritarios para mejorar.</p> <p>De manera participativa se formulan compromisos concretos, por ejemplo, “Escucharnos sin interrumpir en las reuniones”, “cumplir los acuerdos o avisar cuando no podamos”, “apoyarnos cuando alguien tenga dificultades.”</p> <p>Los compromisos se escriben en un papel visible y se acuerda cómo se revisará su cumplimiento.</p> <p>5. Cierre. Evaluación rápida y reforzar el “somos grupo” (10 minutos)</p> <p>Cada persona comparte, en una palabra, o frase corta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué se lleva de la actividad? - ¿Cómo se sintió participando? <p>La facilitación cierra reforzando la idea de que la confianza se construye con acciones diarias, no solo con palabras.</p>
<p>RECURSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Papelógrafos o cartulinas - Marcadores de colores - Cinta o chinchas - Hojas pequeñas o post-it (opcional)

FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 2.2.

TÍTULO: TEJIENDO NUESTRA HISTORIA. FORTALECER LA IDENTIDAD DEL GRUPO A PARTIR DE LA MEMORIA		
FUNDAMENTACIÓN	La identidad grupal se fortalece cuando las personas reconocen una historia compartida, valoran lo vivido y resignifican las experiencias colectivas. La memoria no es solo recordar el pasado, sino darle sentido al presente y al futuro del grupo. Esta actividad permite que el grupo se reconozca como sujeto colectivo, fortalezca el “nosotras/os” y refuerce la cohesión.	
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer momentos significativos de la historia del grupo. - Valorar aprendizajes, luchas y logros colectivos. - Fortalecer el sentido de pertenencia y orgullo grupal. - Proyectar la identidad del grupo hacia el futuro. 	
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	<p>1. Apertura y encuadre (10–15 minutos)</p> <p>La persona facilitadora explica que la identidad del grupo se construye con la historia que compartimos, que recordar conjuntamente nos ayuda a saber quiénes somos y por qué seguimos caminando.</p> <p>Se acuerdan reglas básicas: escuchar con respeto, valorar todas las historias y no juzgar experiencias.</p> <p>2. Línea del tiempo colectiva (25–30 minutos)</p> <p>En un papelógrafo grande se dibuja una línea del tiempo, desde el inicio del grupo hasta hoy y se invita a las personas a escribir o dibujar momentos importantes del grupo, dificultades que se han superado, logros alcanzados y personas, fechas o hechos que marcaron la historia.</p> <p>Cada quien coloca su aporte en la línea del tiempo y, si lo desea, lo explica brevemente.</p> <p>La persona facilitadora anima y cuida el ambiente emocional.</p> <p>3. ¿Qué nos une como grupo? Tejiendo significados (20–25 minutos)</p> <p>Se conversa en grupo usando preguntas sencillas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué cosas se repiten en nuestra historia? ● ¿Qué valores nos han mantenido unidos? ● ¿Qué nos da fuerza como grupo? 	

	<ul style="list-style-type: none"> ● ¿De qué nos sentimos orgullosas y orgullosos? <p>Se puede usar hilo o lana, cada persona sostiene un pedazo mientras habla, mostrando que todas las historias están conectadas.</p> <p>4. Mirar hacia adelante: quiénes queremos ser (15–20 minutos) El grupo conversa sobre el futuro:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Cómo queremos seguir siendo como grupo? ● ¿Qué queremos cuidar de nuestra identidad? <p>Entre todas y todos se construye una frase que represente al grupo o un dibujo o símbolo que los represente.</p> <p>5. Cierre: reforzar el sentimiento de pertenencia (10 minutos) Cada persona completa la frase: “Me siento parte de este grupo porque...” La persona facilitadora cierra diciendo algo como: “Nuestra historia nos une y nos da fuerza para seguir caminando de forma conjunta.”</p>
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Papelógrafos o cartulinas grandes ● Marcadores de colores ● Hilos, lana o cinta (opcional, simbólico) ● Post-it o papeles pequeños ● Fotografías, objetos o símbolos del grupo (opcional)

CAPÍTULO 3

La comunicación en los grupos: claves para mejorarla

LUCÍA MUÑOZ GARCÍA

¿Qué utilidad tiene este capítulo?

La comunicación es el corazón de cualquier grupo u organización comunitaria. Gracias a ella, las personas se entienden, colaboran y logran metas juntas. Además, hablar y escuchar bien fortalece la confianza, la participación y la unidad del grupo. Pero, muchas veces, la comunicación no fluye como debería y surgen malentendidos, tensiones o conflictos.

Este capítulo es útil para pensar sobre la importancia de la comunicación en nuestras organizaciones, sobre cómo superar obstáculos a los que habitualmente nos enfrentamos al comunicarnos y cómo mejorarla haciéndola más eficaz con la ayuda de algunas de las herramientas y estrategias que se presentan.

¿Por qué hablamos de la comunicación?

La comunicación ha sido siempre una parte fundamental de la vida de las organizaciones. A través de la palabra, del encuentro, en la asamblea o de la conversación en el camino, las personas y grupos han construido lazos,

han transmitido saberes y han resistido en medio de muchas dificultades. Por eso, cuando hablamos de comunicación, no solo de hablar o informar, hablamos de reconocernos como personas y como organización.

La comunicación es una necesidad básica. Nos permite existir en relación con las demás personas. En nuestras organizaciones sociales, comunicarnos bien es clave para fortalecer los procesos comunitarios, para organizarnos mejor y para seguir construyendo territorio. Cada vez que hablamos, escuchamos o guardamos silencio, estamos diciendo algo y estamos influyendo en los demás.

Existen muchas formas de comunicación: cuando conversamos en una reunión, cuando nos miramos y asentimos, cuando usamos gestos, cuando enviamos mensajes por el celular o cuando nos encontramos de manera informal en el barrio o la vereda. Todas estas formas hacen parte de la comunicación y todas tienen un valor importante en la vida organizativa.

La comunicación es un proceso en el que alguien transmite un mensaje y otra persona lo recibe, pero ese mensaje no llega vacío: llega cargado de experiencias, emociones, historias de vida y contextos. En lugares donde conviven distintas culturas, edades y trayectorias, es fundamental tener esto en cuenta para evitar malentendidos y fortalecer la confianza.

Por eso, antes de comunicarnos, es importante preguntarnos: ¿Quién está hablando? ¿Desde qué rol? ¿A quién nos dirigimos? ¿Son personas jóvenes, mujeres, personas mayores, personas con liderazgos comunitarios? ¿Qué medio usamos para comunicarnos: una reunión formal, una conversación cercana, una asamblea? ¿El lenguaje que usamos es claro y respetuoso para todas las personas?

Usar un lenguaje sencillo, cercano y respetuoso de la diversidad cultural y social no es un detalle menor. Una mala comunicación puede generar conflictos, divisiones o desconfianza, mientras que una buena comunicación puede sanar, unir y fortalecer los procesos comunitarios.

¿Qué buscamos generar cuando comunicamos como organización?

Como líderes y lideresas comunitarios/as, es necesario detenernos a reflexionar: ¿Qué objetivos perseguimos a través de nuestra comunicación?

En nuestras organizaciones, la comunicación no tiene un solo objetivo. Nos comunicamos para construir relaciones de confianza, fortalecer la organización y el trabajo colectivo, compartir información importante para la comunidad, dialogar y escucharnos, promover la participación de todas las personas, resolver conflictos de manera pacífica, acompañar procesos de cambio y transformación social, defender el territorio y los derechos colectivos.

En este sentido, la comunicación no es solo una herramienta para lograr algo, sino que es también una forma de hacer grupo. Cuando nos comunicamos bien, estamos creando vínculos, fortaleciendo la participación y construyendo esperanza.

Figura 3.1. Objetivos de la comunicación



Principios orientadores para una comunicación transformadora

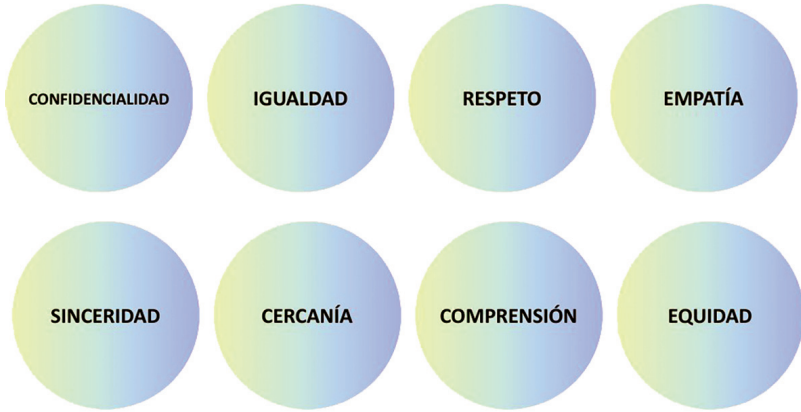
Una comunicación transformadora en una organización social es aquella que no solo sirve para informar, sino que genera cambios reales en las personas, en las relaciones y en la realidad social que la organización busca mejorar.

Para que la comunicación en nuestras organizaciones comunitarias sea realmente transformadora, es importante guiarnos por algunos principios fundamentales.

- La confidencialidad es clave: la información que se comparte en la organización debe manejarse con cuidado y responsabilidad.
- La igualdad y el respeto son esenciales: aunque existan roles distintos dentro de la organización, la comunicación debe ser horizontal, donde todas las voces sean escuchadas y valoradas.
- La empatía nos permite entender a la otra persona desde su historia, sus emociones y su realidad.
- La sinceridad y la claridad fortalecen la confianza en el grupo.
- La cercanía en el lenguaje ayuda a que todas las personas se sientan incluidas.
- Comprender, no juzgar, reconociendo que los comportamientos se aprenden y que todas las personas pueden cambiar.
- La equidad, para que todas las personas sientan que el trato es justo.

Cuando la comunicación se da desde estos principios, las relaciones dentro de la organización se transforman, se fortalecen los lazos y se impulsa la participación.

Figura 3.2. Principios que orientan la comunicación



¿Cómo nos comunicamos en nuestra organización?

Finalmente, dada la importancia que adquiere la comunicación en los procesos sociales y, en particular en las intervenciones grupales, no basta con saber por qué nos comunicamos o qué queremos lograr. Es necesario reflexionar cómo nos comunicamos en la práctica cotidiana.

Debemos preguntarnos si nuestras palabras, gestos y actitudes ayudan a construir unidad o si, sin darnos cuenta, generan distancia o exclusión. Si escuchamos de verdad o solo hablamos. Si la comunicación en nuestras organizaciones sirve para fortalecer los procesos colectivos o se queda solo en transmitir información.

¿Somos conscientes de cómo influyen nuestras palabras, silencios, gestos y actitudes en las personas con las que interactuamos? ¿Tenemos una comunicación eficaz?

Pensar en la comunicación eficaz es pensar en una comunicación que construye, que incluye, que reconoce y que fortalece el grupo. Cuando logramos esto, la comunicación se convierte en una herramienta poderosa para la transformación social y para seguir caminando conjuntamente como organización comunitaria.

¿Cuáles son los obstáculos que afectan la comunicación en los grupos?

Muchas veces la comunicación no fluye como debería. Surgen malentendidos, confusiones o tensiones, y eso dificulta que el grupo funcione de manera efectiva. Conocer cuáles son los obstáculos que afectan la comunicación nos ayuda a evitarlos y a mejorar la manera en que hablamos y escuchamos.

Problemas con el canal de comunicación

El canal es la forma en que transmitimos el mensaje, por ejemplo, nuestra voz y nuestro lenguaje. Hay algunas dificultades frecuentes: hablar muy bajo o demasiado alto, usar muchas muletillas como “eh”, “bueno” o “este...”, o no vocalizar bien y no variar la entonación.

Todos estos detalles pueden hacer que las personas que integran el grupo no entiendan bien lo que se dice, especialmente en reuniones o encuentros donde hay varias personas participando.

Problemas con el contenido del mensaje

El contenido del mensaje también puede complicar la comunicación. Por ejemplo, cuando se da demasiada información de golpe o, por el contrario, muy poca, cuando el mensaje no tiene una estructura clara y ordenada, cuando se usan palabras técnicas o difíciles de entender, cuando no se incluyen ejemplos o explicaciones adaptadas a las personas del grupo o cuando el mensaje no es claro. En todas estas situaciones la atención se pierde y aparecen confusiones.

Barreras en el comportamiento verbal y no verbal

El modo en que nos comportamos mientras hablamos influye mucho en la comunicación del grupo. Verbalmente, interrumpir constantemente, cambiar de tema sin explicación, repetir ideas sin necesidad o no ser claro puede generar desconfianza y dificultar la dinámica grupal. No verbalmente, evitar el contacto visual, mostrar gestos de molestia o desagrado, distraerse

o mostrar nerviosismo afecta directamente el ambiente del grupo y cómo se sienten las personas mientras participan.

Barreras relacionadas con las personas

Cada participante también puede tener obstáculos que dificulten la comunicación como la falta de habilidades para expresarse o relacionarse, miedo, inseguridad o desconfianza, bajo nivel educativo o poca experiencia en trabajo grupal, tendencia a ocultar información por miedo al juicio de las demás personas, prejuicios, poca empatía o falta de experiencia colaborando en equipo.

Identificar estos factores permite al grupo encontrar formas de apoyarse mutuamente y mejorar la comunicación.

Barreras del contexto físico o institucional

El lugar y las condiciones también influyen en cómo nos comunicamos. Por ejemplo, reuniones con mucho ruido, poca luz o temperatura incómoda, falta de privacidad o interrupciones constantes, tiempo insuficiente para tratar los temas con profundidad, normas o condiciones de la organización que dificultan la concentración

Cuando se mejoran estas condiciones, los mensajes se reciben de forma más clara y las personas pueden participar con mayor comodidad.

En definitiva, cuando se trabaja para eliminar estos obstáculos:

- La comunicación se vuelve más clara y precisa
- Los intercambios entre los miembros del grupo son más efectivos
- Se fortalece la confianza, la participación y la unión del grupo
- Se facilita el logro de los objetivos comunes

En otras palabras, identificar y trabajar sobre los obstáculos permite que el grupo se comunique mejor, se entienda y trabaje unido hacia sus metas.

Figura 3.3. Barreras de la comunicación



¿Cómo lograr una comunicación eficaz en nuestras organizaciones comunitarias?

Como hemos podido ver, comunicarnos bien no siempre es fácil. Muchas veces los mensajes se malinterpretan, surgen conflictos o sentimos que no nos escuchan. La comunicación eficaz no depende solo de “hablar bien” sino que incluye cómo hablamos, cómo escuchamos y cómo manejamos los desacuerdos. Para ello es importante prestar atención al papel de quien habla (persona emisora), de quien escucha (persona receptora) y a las herramientas que podemos utilizar para hacer eficaz nuestra comunicación.

El papel de quien habla (persona emisora)

Cuando una persona habla dentro de un grupo, no solo transmite información. También comunica emociones, intenciones y actitudes. Por eso, para que el mensaje llegue de forma clara, es importante que exista coherencia entre las palabras y el lenguaje corporal. El tono de voz, los gestos o la

postura pueden reforzar el mensaje o, por el contrario, generar confusión si no coinciden con lo que se dice.

Además, comunicar bien implica ser claros y concretos. Explicar los motivos de una petición, decir exactamente qué se espera de la otra persona y evitar mensajes ambiguos ayuda a prevenir malentendidos. También es importante adaptar el lenguaje a quien escucha: no todas las personas tienen la misma experiencia, formación o contexto, y ajustar la forma de hablar facilita la comprensión.

Una herramienta especialmente útil es el uso de los llamados mensajes en primera persona, los “Mensajes yo”. Hablar desde el “yo” permite expresar pensamientos y sentimientos asumiendo la propia responsabilidad, sin culpar ni acusar a nadie. De esta manera se abre el diálogo y se reduce la posibilidad de conflicto. Conviene también comprobar si el mensaje ha sido entendido correctamente, ya que lo que una persona dice no siempre es lo que la otra escucha.

Importante para la persona emisora:

- Coherencia entre lo que se dice y cómo se dice.
- Claridad y concreción.
- Hablar desde el “yo”.
- Adaptar el lenguaje a quien escucha.
- Comprobar que el mensaje fue entendido.
- Evitar acusaciones y juicios.

El papel de quien escucha (persona receptora)

Escuchar no es una actitud pasiva. Al contrario, escuchar bien requiere atención, disposición y esfuerzo. Muchas veces, mientras alguien habla, nuestra mente se adelanta: pensamos en qué responder, nos distraemos o interpretamos el mensaje como un ataque personal. Esto puede bloquear la comunicación y llevar a conclusiones erróneas.

La comunicación oral presenta una dificultad particular: hablamos más despacio de lo que pensamos. Mientras una persona pronuncia unas pocas palabras, la mente de quien escucha va mucho más rápido, y ese “tiempo extra” puede jugar en contra si se llena de distracciones. Sin embargo, también puede convertirse en una oportunidad para repasar lo que se ha dicho,

relacionar ideas, detectar incoherencias o formular preguntas que ayuden a comprender mejor.

Para mejorar la comprensión, quien escucha puede hacer preguntas, reformular el mensaje con sus propias palabras y confirmar si ha entendido bien antes de responder. Mantener una actitud abierta, evitar respuestas defensivas y escuchar sin interrumpir son claves para un intercambio respetuoso y constructivo.

Importante para la persona receptora:

- Evitar tomarse el mensaje como un ataque personal.
- Hacer preguntas para aclarar dudas.
- Repetir con sus propias palabras lo que entendió.
- Escuchar sin interrumpir.
- Ser prudente y respetuosa.
- Tener cuidado al interpretar.

Herramientas para una comunicación eficaz en nuestra organización

A continuación, presentamos brevemente algunas herramientas que los grupos pueden usar de manera combinada para lograr una comunicación eficaz.

La escucha activa

Escuchar activamente en un grupo significa prestar atención real a quien habla, no solo a sus palabras, sino también a sus emociones. El grupo o la persona que coordina intenta entender qué está diciendo esa persona y cómo se siente. Después, se toma un momento para reflexionar internamente y, finalmente, se expresa en voz alta esa comprensión con palabras propias, para que quien habló pueda confirmar si se ha entendido bien o aclarar lo que sea necesario.

Este proceso combina dos aspectos clave. Por un lado, reformular la idea principal diciendo con otras palabras lo que la persona ha expresado. Por otro, reconocer los sentimientos que aparecen, como el cansancio, la preocupación, la frustración o la tristeza. Al hacer esto delante del grupo, se transmite respeto y se valida la experiencia de quien habla.

Cuando una persona se siente escuchada y comprendida por el grupo, suele sentirse más tranquila, más clara y más acompañada. Esto no solo le ayuda a reflexionar sobre su situación, sino que también fortalece la confianza, mejora las relaciones entre las personas que integran el grupo y crea un clima grupal más solidario y respetuoso.

Es importante evitar algunos errores comunes en la escucha grupal. Uno de ellos es que otras personas empiecen a dar consejos, opinar o discutir antes de que la persona se sienta comprendida. Otro error es interpretar o juzgar lo que se ha dicho, o intentar llevar la conversación hacia una solución concreta demasiado pronto. En la escucha activa grupal, la clave no está en resolver el problema de inmediato, sino en escuchar sin interrumpir, comprender sin juzgar y acompañar sin imponer.

La asertividad

La asertividad es la capacidad de expresar nuestras opiniones, necesidades o sentimientos de manera clara, directa y respetuosa, sin agredir a los demás ni dejar que otras personas pasen por encima de nosotras. Es un equilibrio entre expresar lo que pensamos y sentimos, y respetar los derechos y sentimientos de las demás personas.

En un grupo la asertividad se manifiesta en muchas situaciones cotidianas. Por ejemplo:

- Durante una reunión, alguien puede defender su punto de vista sobre una decisión colectiva, explicando sus razones de manera calmada y clara, sin descalificar a quienes piensan diferente.
- Si un reparto de tareas se percibe como injusto, una persona puede solicitar un cambio explicando por qué considera necesario redistribuir responsabilidades, sin culpar ni atacar a nadie.
- También se puede usar la asertividad para expresar incomodidad ante comentarios o comportamientos inapropiados, señalando cómo nos afectan y proponiendo soluciones.

Ser asertivo no significa imponer la propia opinión ni mostrar agresividad. Significa proteger nuestros derechos y expresar nuestras necesidades, al mismo tiempo que fomentamos un clima de respeto y cooperación. La

conducta asertiva permite que el grupo funcione de manera más equilibrada, evita resentimientos y ayuda a resolver conflictos antes de que escalen.

Además, la asertividad genera confianza y seguridad entre las personas del grupo. Cuando todas las personas saben que pueden expresar sus ideas y preocupaciones sin miedo a ser ignoradas o juzgadas, se fortalece la participación y la colaboración. También contribuye a que las decisiones grupales sean más justas, porque todas tienen la oportunidad de expresar su opinión y ser escuchadas.

En pocas palabras, la asertividad es una herramienta fundamental para mantener relaciones equilibradas, respetuosas y constructivas dentro de cualquier organización comunitaria.

Los Mensajes “yo”

Otra herramienta fundamental para una buena comunicación es el uso del mensaje yo. Este tipo de mensaje permite expresar cómo nos afecta la conducta de otra persona, sin acusarla ni juzgarla. En lugar de señalar a la otra persona, se habla desde la propia experiencia y desde lo que se siente.

Un mensaje “yo” suele incluir tres elementos sencillos:

- Lo que ocurre (la situación concreta)
- Cómo me hace sentir
- Qué efecto tiene en mí o en el grupo

Por ejemplo, en un grupo cuando algunas personas llegan tarde a las reuniones, retrasando el trabajo. Un mensaje acusador sería: “nunca llegan a tiempo y no les importa el grupo”, mientras que un mensaje “yo” podría ser: “cuando las reuniones empiezan tarde, me siento desmotivada porque organizo mi tiempo para estar aquí y siento que el trabajo del grupo se retrasa.”

En el ejemplo vemos que el mensaje sigue expresando un problema real, pero sin generar conflicto directo. Abre la posibilidad de que el grupo reflexione y busque soluciones en conjunto, por ejemplo, estableciendo horarios claros o recordatorios.

Para que los mensajes “yo” funcionen, es importante atender a algunas claves: hablar con respeto y calma, ser claros y concretos, y evitar juicios, ironías o reproches disfrazados. La intención no es “ganar la discusión”,

sino cuidar la relación, fortalecer la confianza y mantener un ambiente donde todas las personas se sientan escuchadas.

¿Qué estrategias podemos utilizar para mejorar la comunicación en nuestros grupos?

Para que la comunicación en un grupo funcione bien, es importante planificar cómo transmitir la información de manera que todas la comprendan, recuerden y puedan usarla en la práctica. A continuación, se presentan algunas estrategias útiles:

Una estrategia importante es la accesibilidad, que busca facilitar la comprensión y la memoria de las personas participantes. Esto se logra reduciendo la cantidad de información, simplificando el mensaje y controlando el ritmo de la explicación, y al mismo tiempo destacando los elementos más importantes, los acuerdos y las ideas centrales que requieren especial atención.

Otra estrategia clave es la estructuración y globalidad de la información. Esta permite que los participantes perciban los mensajes como un conjunto organizado y coherente, en lugar de fragmentos aislados. Al presentar los objetivos con claridad, organizar las actividades de manera secuenciada y cerrar los temas con resúmenes colectivos, el grupo puede comprender cómo se relacionan las distintas ideas y cuál es su finalidad general.

Las estrategias de ensamblaje con los conocimientos previos reconocen que toda información nueva se entiende mejor si se conecta con experiencias y conocimientos que las personas participantes ya poseen. Al partir de la realidad cotidiana del grupo, utilizar un lenguaje cercano y relacionar los contenidos con vivencias compartidas, se facilita que lo nuevo tenga un significado claro y relevante.

Por último, las estrategias de enriquecimiento y efectividad buscan que la información no solo se escuche o comprenda, sino que se transforme en acción. Esto se logra mediante la reflexión conjunta, la síntesis de lo trabajado y la aplicación práctica de los aprendizajes a situaciones reales del entorno comunitario, generando nuevas herramientas para enfrentar problemas concretos.

En conjunto, estas estrategias permiten que la comunicación en los grupos sea más clara, significativa, participativa y orientada al cambio, fortaleciendo la comprensión, la colaboración y la capacidad de acción del grupo.

Tabla 3.1. Estrategias para mejorar la comunicación en grupos

ESTRATEGIA	QUÉ ES / PARA QUÉ SIRVE	CÓMO AYUDA AL GRUPO
Accesibilidad	Facilita que las personas participantes comprendan y recuerden la información.	Reduce la sobrecarga de información, simplifica los mensajes y destaca lo más importante, evitando confusiones.
Estructuración y globalidad	Organiza la información de manera coherente y conectada.	Permite que las personas participantes vean el sentido general de los mensajes, comprendan objetivos y relaciones entre ideas.
Ensamblaje con conocimientos previos	Conecta la información nueva con lo que las participantes ya saben o han vivido.	Hace que los contenidos sean más claros, relevantes y fáciles de entender, anclando lo nuevo en experiencias significativas.
Enriquecimiento y efectividad	Transforma la información en acción concreta.	Promueve la reflexión, la síntesis de aprendizajes y la aplicación práctica en situaciones reales, generando herramientas útiles para el grupo.

Las referencias teóricas de este capítulo

Este capítulo se ha construido a partir de diversos aportes teóricos procedentes del trabajo social con grupos y la psicología de la comunicación, que permiten comprender la comunicación como un proceso relacional, simbólico y transformador, central en la intervención grupal. Desde una perspectiva clásica, los trabajos de Watzlawick, Beavin Bavelas y Jackson (1967) aportan una comprensión sistémica de la comunicación humana, subrayando que toda conducta comunica y que los problemas comunicativos

no se explican únicamente por los mensajes emitidos, sino por los patrones de interacción que se establecen en los grupos. Esta mirada se complementa con los desarrollos de la psicología de la comunicación (Mayor, 1997; Muisu et al., 1987; Pastor, 2006), que permiten analizar los procesos comunicativos atendiendo tanto a dimensiones cognitivas y emocionales como a los contextos sociales en los que se producen.

Desde el ámbito del Trabajo Social, los aportes de Hernández Hernández (2003) y Von Sprecher (2011) resultan especialmente relevantes al situar la comunicación como un eje central de la práctica profesional, no solo como un medio técnico, sino como una práctica ética, relacional e intencional que incide directamente en la participación, el empoderamiento y la calidad de los vínculos. En particular, este capítulo se centra en la noción de comunicación eficaz en los grupos, tal como la desarrolla Hernández Hernández (2003), entendida como un proceso planificado que permite organizar la vida grupal, facilitar la comprensión compartida y orientar la acción colectiva. Desde esta perspectiva, la calidad de la comunicación no depende solo de lo que se dice, sino de cómo se estructura, se presenta y se conecta con la experiencia de las personas que participan.

Finalmente, este capítulo dialoga con la tradición del Trabajo Social con grupos, representada por autores como Zastrow (2008), que destacan la importancia de la comunicación eficaz para el funcionamiento de los grupos, la construcción de objetivos comunes y la acción colectiva. En conjunto, estas perspectivas sostienen el enfoque del capítulo: comprender la comunicación no solo como transmisión de información, sino como una práctica social que organiza la vida grupal, construye sentido y posibilita procesos de cambio individual y colectivo. Este enfoque ha orientado tanto el análisis teórico como el diseño de las actividades prácticas del capítulo, en las que la comunicación se trabaja como una competencia colectiva, vinculada a la participación, la toma de decisiones compartida y la capacidad del grupo para transformar su propia realidad.

Actividades Prácticas

FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 3.1.

TÍTULO: COMUNICACIÓN EFICAZ EN LOS GRUPOS: IDENTIFICAR PROBLEMAS Y CONSTRUIR EL CAMBIO DESEADO.	
FUNDAMENTACIÓN	<p>En el trabajo grupal y organizativo, los procesos de comunicación suelen desarrollarse de manera intuitiva, reactiva o poco reflexionada, lo que puede generar malentendidos, baja participación, conflictos o exclusiones. Desde la Teoría del Cambio, resulta fundamental iniciar cualquier proceso de mejora identificando colectivamente qué está ocurriendo, qué no está funcionando y qué tipo de transformación se desea alcanzar.</p> <p>Esta actividad se sitúa como un primer paso del proceso y tiene como finalidad analizar la comunicación en el grupo u organización, reconocer sus principales dificultades y construir de forma compartida el cambio deseado, comprendiendo la comunicación no solo como una herramienta instrumental, sino como una práctica social que transforma relaciones, actitudes, significados y formas de participación.</p>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar colectivamente los principales problemas de la comunicación en el grupo u organización. - Favorecer la toma de conciencia sobre cómo la comunicación influye en las relaciones y en el funcionamiento grupal. - Identificar el cambio deseado en relación con una comunicación más eficaz. - Reconocer la comunicación como un proceso que puede organizarse, mejorarse y generar transformación social.
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	<p>1. Bienvenida (10 minutos)</p> <p>Quien facilita da la bienvenida al grupo y presenta el objetivo general del taller:</p> <p>“Hoy vamos a reflexionar sobre cómo nos comunicamos como grupo y qué nos gustaría cambiar para trabajar mejor juntos/as.”</p>

Se explican brevemente las reglas básicas de participación (respeto, escucha, turnos de palabra) y se presenta la idea central y lanza algunas preguntas para la reflexión:

- ¿Quiénes participan y quiénes quedan fuera de la comunicación actual?
- ¿La información circula de manera clara y oportuna?
- ¿Cómo se toman las decisiones?
- ¿Qué situaciones generan más conflictos o malentendidos?
- ¿Qué tipo de comunicación nos ayudaría a trabajar mejor juntos/as?

“La comunicación no solo transmite información: también construye relaciones y puede generar cambios reales.”

2. Rompecabezas de la comunicación (25 minutos)

Quien facilita entrega a cada participante dos piezas de un rompecabezas que encajan entre sí.

- En una de las piezas, se pide que escriban una barrera, obstáculo o problema de la comunicación que detecten en el grupo u organización.
- En la otra pieza, se les pide que escriban un deseo de cambio, es decir, cómo les gustaría que fuera la comunicación del grupo en relación con ese problema.

Se aclara que: *si piensan que existen varios deben priorizar uno.*

Una vez completadas las piezas, las personas colocan los pares en una mesa o en el suelo, de manera visible para todo el grupo.

Quien facilita invita a observar el conjunto y guía una breve reflexión en pequeño grupo (3 ó 4 personas):

- ¿Qué problemas se repiten?
- ¿Qué deseos de cambio aparecen con más fuerza?
- ¿Qué nos dicen estas piezas sobre cómo nos comunicamos como grupo?

Cada pequeño grupo elige un problema-deseo.

3. Puesta en común y registro de ideas (15 minutos)

Quien facilita registra en un papelógrafo los problemas comunes que aparecen (por ejemplo: malos entendidos, poca participación, información poco clara, decisiones poco compartidas, falta de confianza, respeto, etc.).

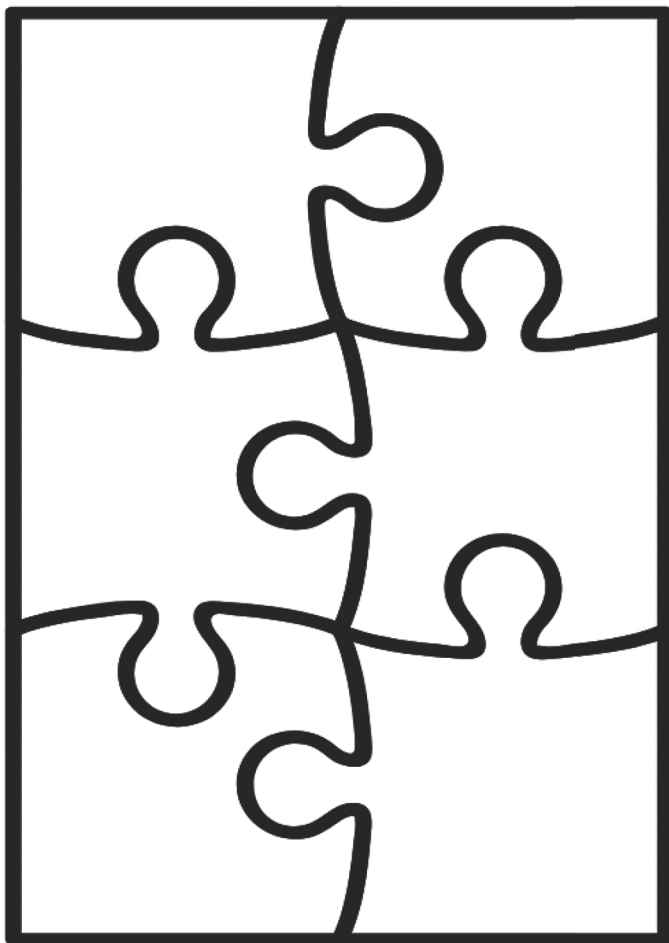
4. Construcción colectiva del cambio deseado (20 minutos)

Se plantea la pregunta central del taller:

	<p>“Si mejoráramos nuestra forma de comunicarnos, ¿qué cambiaría en el grupo o en la comunidad?”</p> <p>En plenario, se recogen ideas y se construye una lista de cambios deseados, por ejemplo: más <i>mensajes yo</i>, escucha activa, más participación, información clara y compartida</p> <p>Estas ideas se registran en un papelógrafo titulado, por ejemplo: “El cambio que queremos lograr”.</p> <p>Y debemos llegar, por ejemplo: Las personas que formamos el grupo nos comunicamos desde una escucha activa, en espacios organizados para el diálogo, con acuerdos claros y desde relaciones basadas en el respeto y la confianza.</p> <p>5. Cierre reflexivo (10 minutos)</p> <p>Quien facilita retoma los objetivos iniciales y realiza una síntesis.</p> <p>Se invita a los participantes a compartir en una palabra o frase:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se llevan de la actividad?
<p>RECURSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Papelógrafos - Marcadores - Hojas - Bolígrafos - Piezas en papel blanco en forma de rompecabezas (de 30 a 60 piezas según el número de personas que forman el grupo) (Anexo 1). - Mesa o espacio amplio

ANEXOS 3.1.1.

Anexo 1. Rompecabeza dual (Problema-deseo)



FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 3.2.

TÍTULO: DE LOS DESEOS DE CAMBIO A LA ACCIÓN: DIMENSIONES DE LA COMUNICACIÓN EFICAZ EN LOS GRUPOS.	
FUNDAMENTACIÓN	<p>Una vez que el grupo ha identificado los principales problemas de su comunicación y ha definido el deseo de cambio (Actividad 3.1), el siguiente paso consiste en analizar qué tiene que cambiar y qué se puede hacer para avanzar hacia ese objetivo. La Teoría del Cambio permite ordenar este proceso, ayudando a pasar de una formulación general del cambio a una reflexión más concreta sobre las condiciones, aprendizajes y acciones necesarias.</p> <p>Esta actividad propone trabajar la comunicación eficaz desde cuatro dimensiones interrelacionadas —estructural, cultural, relacional y personal— que permiten comprender que los cambios en la comunicación no dependen solo de las personas, sino también de las normas, las dinámicas del grupo y los valores que lo sostienen.</p>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none">- Analizar el deseo de cambio previamente definido desde distintas dimensiones de la vida grupal.- Identificar qué aspectos estructurales, culturales, relacionales y personales influyen en la comunicación del grupo.- Reconocer que la mejora de la comunicación requiere cambios en varios niveles, no solo individuales.- Proponer acciones comunicativas coherentes con cada una de las dimensiones trabajadas.

<p>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</p>	<p>1. Recuperación del deseo de cambio (10 minutos)</p> <p>La persona facilitadora recupera el papelógrafo elaborado en la Actividad 3.1 y recuerda el deseo de cambio acordado por el grupo, que permanecerá visible durante toda la actividad: en este caso a modo de ejemplo para facilitar la comprensión de lo que se debe hacer usaremos este ejemplo para toda la explicación:</p> <p>“Las personas que formamos el grupo nos comunicamos desde una escucha activa, en espacios organizados para el diálogo, con acuerdos claros y desde relaciones basadas en el respeto y la confianza.”</p> <p>Se subraya que este enunciado es el punto de partida del trabajo y que la actividad se centrará en analizar qué implica este deseo de cambio en la práctica.</p> <p>2. Presentación de las cuatro dimensiones de la comunicación (10 minutos)</p> <p>La persona facilitadora explica brevemente que el deseo de cambio se trabajará desde cuatro dimensiones del grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Dimensión estructural: cómo se organiza la comunicación (espacios, normas, canales, acuerdos). ● Dimensión cultural: valores y significados compartidos que orientan la forma de comunicarse. ● Dimensión relacional: calidad de los vínculos y formas de trato entre las personas. ● Dimensión personal: actitudes y habilidades comunicativas de cada integrante del grupo. <p>Se colocan cuatro carteles grandes, uno por cada dimensión en cada mesa.</p>
	<p>3. Trabajo grupal por dimensiones (30–40 minutos)</p> <p>El grupo se divide en cuatro equipos pequeños. Cada equipo trabaja una sola dimensión durante todo el tiempo y le daríamos la ficha impresa que se encuentra en el anexo 1. Con las preguntas para que puedan completar con las ideas.</p> <p>Consigna general para todos los grupos:</p> <p><i>“Pensando en el deseo de cambio que hemos definido, reflexionen qué tendría que cambiar en esta dimensión para mejorar la comunicación del grupo y qué acciones concretas podrían ayudarnos a avanzar.”</i></p>

Dimensión estructural

Ejemplo orientador para el grupo:

Para que el grupo se comunique desde una escucha activa y con acuerdos claros, es necesario contar con espacios organizados para el diálogo, como reuniones periódicas con tiempos definidos de participación, normas básicas de comunicación y canales claros para compartir información y decisiones.

El grupo reflexiona y anota:

- ¿Qué estructuras facilitan u obstaculizan la comunicación?
- ¿Qué acuerdos organizativos serían necesarios?
- ¿Qué acciones comunicativas pueden implementarse?

Dimensión cultural

Ejemplo orientador para el grupo:

Avanzar hacia este deseo de cambio implica fortalecer una cultura grupal que valore la participación, el respeto y la confianza. La escucha activa se entiende como una actitud colectiva y el diálogo como una herramienta para construir acuerdos, no como una fuente de conflicto.

El grupo reflexiona y anota:

- qué valores influyen en la forma de comunicarse,
- qué actitudes se refuerzan o se desalientan,
- qué cambios culturales serían necesarios.

Dimensión relacional

Ejemplo orientador para el grupo:

Comunicar desde el respeto y la confianza supone que las personas se sientan escuchadas y reconocidas, que puedan expresar opiniones y desacuerdos sin temor, y que los vínculos faciliten el diálogo y la participación.

El grupo reflexiona y anota:

- ¿Cómo son actualmente los vínculos?
- ¿Qué prácticas fortalecen o debilitan la confianza?
- ¿Qué acciones comunicativas pueden mejorar las relaciones?

Dimensión personal

Ejemplo orientador para el grupo:

Este deseo de cambio también requiere que cada persona fortalezca habilidades comunicativas como escuchar sin interrumpir, mensajes yo, expresar ideas con claridad, formular desacuerdos con respeto y asumir responsabilidad sobre su forma de comunicarse.

	<p>El grupo reflexiona y anota:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué habilidades personales es necesario desarrollar? ● ¿Qué actitudes facilitan la comunicación? ● ¿Qué compromisos individuales pueden asumirse? <p>4. Puesta en común y construcción colectiva (20 minutos)</p> <p>En plenario, cada grupo presenta brevemente su trabajo. La persona facilitadora ayuda a identificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● relaciones entre las distintas dimensiones, ● coincidencias y complementariedades, ● acciones comunicativas posibles a corto plazo. <p>Se refuerza la idea de que las dimensiones no funcionan de manera aislada, sino que se sostienen mutuamente.</p> <p>5. Cierre reflexivo (10 minutos)</p> <p>La persona facilitadora realiza una síntesis final:</p> <p>“Mejorar la comunicación del grupo implica organizar mejor los espacios de diálogo, compartir valores de respeto, fortalecer las relaciones y desarrollar habilidades personales. Solo trabajando estas dimensiones de forma integrada es posible avanzar hacia el cambio que deseamos”.</p> <p>Se invita al grupo a compartir brevemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué dimensión resultó más sencilla de trabajar? ● ¿Cuál fue más desafiante? ● ¿Qué aprendizajes se llevan sobre su forma de comunicarse?
<p>RECURSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fichas impresas (Anexo 1) - Papelógrafos - Marcadores - Cinta adhesiva - Carteles grandes para las dimensiones

ANEXOS 3.2.1.

Nombre de las personas que componen el grupo:

Dimensión trabajada:

Estructural Cultural Relacional Personal

Responde a las siguientes preguntas:

¿Qué tendría que cambiar en esta dimensión para avanzar hacia el deseo de cambio?

¿Qué acciones comunicativas concretas podrían ayudarnos?

CAPÍTULO 4

El conflicto interno en la organización: enfoques para afrontarlo

MARÍA LUISA DELGADO NIEBLA

¿Para qué sirve este capítulo?

Este capítulo sirve para entender qué son los conflictos dentro de una organización y cómo afectan la convivencia y el trabajo colectivo. Nos muestra que los desacuerdos son normales y pueden ser oportunidades para mejorar, pero que se convierten en problemas cuando no se manejan adecuadamente. Explica los distintos tipos de conflicto y sus causas más comunes, cómo se manifiestan estos conflictos y qué efectos tienen sobre la confianza, la cohesión y la eficiencia del grupo.

Además, el capítulo nos ofrece herramientas para abordarlos y transformarlos. Presenta enfoques de resolución y transformación del conflicto, técnicas prácticas y estrategias para lograr acuerdos donde todas las personas ganen. Al final, la utilidad principal es que quienes ejercen un liderazgo comunitario puedan reconocer, comprender y manejar los conflictos de manera constructiva, convirtiéndolos en oportunidades para fortalecer la cooperación, la confianza y la sostenibilidad de la organización.

¿Qué entendemos por conflicto dentro de nuestra organización?

En toda organización es normal que existan diferencias de opinión, puntos de vista distintos y desacuerdos sobre cómo hacer las cosas. Estos desacuerdos son parte de la vida colectiva y, cuando las manejamos con respeto, pueden ayudar a mejorar las decisiones y fortalecer el trabajo en grupo.

El problema aparece cuando estas diferencias no las manejamos de manera adecuada y se transforman en conflictos que afectan la unidad, la confianza y el trabajo colectivo. En esos casos, el conflicto deja de ser una oportunidad y se convierte en un obstáculo que debilita los lazos entre las personas y pone en riesgo los objetivos comunes.

“Los grupos crecen cuando aprenden a enfrentar sus tensiones sin destruir los vínculos que los sostienen”
(Konopka, 1963)

No todos los conflictos tienen la misma intensidad: algunos son leves y casi invisibles, mientras que otros son más fuertes y evidentes. Lederach (1992) distingue entre problemas, pleitos y enredos para explicar los diferentes niveles y complejidades del conflicto. Los problemas suelen ser situaciones concretas y manejables; los pleitos implican confrontaciones abiertas entre personas o grupos; y los enredos son conflictos más profundos y prolongados, donde se mezclan emociones, relaciones deterioradas y causas no resueltas.

Tabla 4.1. Diferentes niveles y complejidades del conflicto grupal

TIPO DE CONFLICTO GRUPAL	¿QUÉ ES?	EJEMPLO EN EL GRUPO
Problema	Dificultad puntual y concreta.	No se coordinó quién llevaba los materiales a la reunión.
Pleito	Enfrentamiento abierto entre personas o grupos.	Dos integrantes discuten en asamblea por responsabilidades no cumplidas.
Enredo	Conflicto antiguo y profundo que se repite.	Un mal manejo de dinero del pasado genera desconfianza y divisiones actuales.

Las necesidades individuales y colectivas están en la base tanto del conflicto como de la convivencia. El conflicto surge cuando existen diferencias de intereses, necesidades o formas de actuar, especialmente cuando las personas sienten que sus objetivos están amenazados por otros. Muchas veces el problema no es el conflicto en sí, sino que se personaliza: en lugar de analizar la situación, se culpa a otras personas, se usan estereotipos y se rompe el diálogo.

Antes de intentar resolver un conflicto hay que comprenderlo bien. Esto implica identificar quiénes participan, cómo se relacionan, qué quiere cada persona y qué necesidades hay detrás de esas demandas, además de conocer cómo surgió el problema y qué factores del entorno influyen. Analizar el conflicto ayuda a descubrir su causa real y evita soluciones apresuradas que no funcionan.

¿Por qué se generan los conflictos internos en las organizaciones?

En una organización, los conflictos casi nunca aparecen por una sola razón ni por culpa de una sola persona. Normalmente se dan por varios problemas que se juntan: la forma en que nos relacionamos, cómo se toman las decisiones, cómo está organizada la entidad y lo que pasa a nuestro alrededor. Por eso es importante no pensar que el conflicto es solo un problema personal, sino entender que muchas veces nace por las dinámicas internas de la organización y de las condiciones sociales que la rodean.

A continuación, vamos a analizar algunas de las causas más frecuentes de los conflictos internos en las organizaciones

Una de las causas más comunes de conflicto en las organizaciones es tener liderazgos poco claros o autoritarios. Esto pasa cuando unas pocas personas concentran el poder y no permiten que otras participen, expresen su opinión o reciban información sobre las decisiones. Este tipo de liderazgo puede hacer que algunas integrantes se sientan excluidas o molestas y con el tiempo esto puede convertirse en conflictos abiertos o silenciosos.

Otra causa importante son los problemas en la toma de decisiones, sobre todo cuando no se hacen de manera colectiva o no se explican los motivos que las sustentan. A veces, lo que más genera conflicto no es la decisión en sí, sino la sensación de que fue injusta o impuesta, porque eso hace que la gente pierda confianza en los procesos de la organización.

El manejo de recursos, como dinero, proyectos, apoyos o beneficios, también suele generar conflictos. Si no hay reglas claras, transparencia y comunicación, pueden aparecer sospechas, rivalidades o disputas internas. Los recursos no solo tienen un valor material, sino que también simbolizan reconocimiento, poder y oportunidades dentro de la organización.

Los problemas de comunicación son otra fuente de conflicto. Cuando falta información clara, surgen rumores, malentendidos o mensajes confusos, la confianza entre las personas se debilita y se crean interpretaciones negativas. Una comunicación deficiente no es solo un problema de organización, sino que refleja relaciones tensas o desequilibradas entre los miembros.

La confusión en los roles y responsabilidades también provoca tensiones. Si no está claro quién debe hacer qué, quién toma decisiones o quién responde por ciertos procesos, se generan sobrecargas, disputas de poder o sentimientos de no ser valorada, lo que afecta el trabajo en equipo y la unidad de la organización.

Finalmente, las organizaciones también enfrentan presiones externas de actores políticos, institucionales, económicos o armados que buscan influir en decisiones, liderazgos o recursos. Estas presiones pueden generar divisiones internas, obligar a alineamientos y provocar conflictos entre personas que tienen posturas diferentes frente a estas influencias.

Figura 4.2. Conflictos internos en las organizaciones

La infografía está contenida en un recuadro con una línea punteada azul. En la parte superior izquierda hay un icono de lupa, y en la superior derecha un icono de triángulo de advertencia. El título principal es 'Conflictos internos en las organizaciones' y el subtítulo es 'Causas más frecuentes'. Se listan siete causas con sus respectivos iconos: un libro para liderazgos poco claros, un documento con una X para dificultades para tomar decisiones, un signo de dólar para manejo inadecuado de recursos, un icono de bocas para problemas de comunicación, un icono de roles para confusión de roles y responsabilidades, y un icono de planeta para presiones externas. Cada ítem incluye una breve descripción de la causa.

Conflictos internos en las organizaciones ⚠ *Causas más frecuentes*

- Liderazgos poco claros o autoritarios**
El poder se concentra en pocas personas y no se fomenta la participación ni la escucha.
- Dificultades para tomar decisiones**
No se consulta al colectivo ni se explican los criterios que guían las decisiones.
- Manejo inadecuado de recursos**
Falta de transparencia en el uso de dinero, proyectos o apoyos, lo que genera desconfianza.
- Problemas de comunicación**
Rumores, información incompleta o mensajes ambiguos que deterioran las relaciones.
- Confusión de roles y responsabilidades**
No está claro quién hace qué, quién decide o quién responde por los procesos.
- Presiones externas**
Influencia de actores políticos, institucionales o económicos que generan tensiones internas.

¿Cómo se manifiestan los conflictos y qué efectos tienen?

Cuando un conflicto no se atiende a tiempo, suele manifestarse de formas indirectas antes de llegar a peleas abiertas. Por ejemplo, aparecen chismes, comentarios a espaldas, críticas o enfrentamientos silenciosos. Estas señales muestran que hay tensión y que las relaciones dentro de la organización se están debilitando.

Si el conflicto continúa, pueden formarse grupos enfrentados, lo que genera desconfianza entre las personas y hace que disminuya el sentido de pertenencia. Algunas personas integrantes pueden sentirse excluidas o poco valoradas, y esto afecta la capacidad de trabajar en conjunto y de dialogar con respeto.

Los conflictos no resueltos también provocan desgaste emocional, especialmente en quienes lideran la organización. Las personas a cargo pueden sentirse cansadas de mediar, resolver problemas o enfrentar resistencias, lo que reduce su motivación y energía.

En la organización, estos conflictos pueden llevar a abandono de proyectos, baja participación y retrasos en la toma de decisiones. Con el tiempo, debilitan la cohesión del grupo y su capacidad de actuar de manera efectiva, afectando los objetivos y la sostenibilidad de los proyectos comunitarios.

Tabla 4.2. Efectos y manifestaciones del conflicto en la organización

EFEECTO EN LA ORGANIZACIÓN	DESCRIPCIÓN / MANIFESTACIÓN
Exclusión, inconformidad y resistencia	Provoca conflictos abiertos (enfrentamientos directos) o silenciosos (desmotivación, baja colaboración).
Pérdida de confianza y sensación de injusticia	Reduce la confianza en la organización, disminuye la legitimidad de los procesos y hace que las personas cuestionen la autoridad.
Rivalidades y disputas internas	Genera sospechas y conflictos por reconocimiento o poder, afectando la cooperación y la eficacia de los proyectos.
Desconfianza y relaciones tensas	Provoca malas interpretaciones, deteriora la cohesión y aumenta el riesgo de conflictos continuos o encubiertos.
Sobrecarga y desvalorización de funciones	Causa disputas de poder, disminuye la eficiencia y debilita la cohesión y el trabajo colectivo.
Divisiones internas y alineamientos forzados	Genera conflictos entre quienes adoptan distintas posturas frente a presiones externas, comprometiendo la independencia y la unidad del colectivo.

En pocas palabras, los conflictos no resueltos deterioran las relaciones y la organización, pero si se reconocen y se abordan a tiempo, pueden convertirse en oportunidades para fortalecer la cooperación y mejorar el trabajo en equipo.

¿Cómo salir del conflicto en la organización comunitaria? Enfoques para abordar el conflicto en la organización

Existen distintas maneras de comprender y abordar el conflicto. John Paul Lederach (2003) distingue principalmente entre la resolución del conflicto y la transformación del conflicto, señalando que no son enfoques opuestos, pero sí diferentes en su profundidad, alcance y objetivos.

La resolución del conflicto

Busca terminar un problema concreto que está causando peleas, malestar o violencia entre las personas. La idea principal es acabar con esa situación para que vuelva la calma. Por eso, se concentra en lo que está pasando en el momento: quién pide qué, en qué no se ponen de acuerdo y cuáles son los desacuerdos visibles, sin entrar mucho en las causas profundas del conflicto ni en la forma como se relacionan las personas.

Este enfoque da prioridad a soluciones rápidas que ayuden a bajar la tensión y evitar que el problema empeore. Esto es útil cuando hay una crisis urgente, pero muchas veces no cambia las razones de fondo que causaron el conflicto. Por eso, aunque la resolución del conflicto sirve para apagar el problema en el momento, el conflicto puede volver a aparecer si no se trabajan las relaciones y las condiciones que lo originaron.

¿Cómo hacemos para que este problema termine ya?
La resolución del conflicto calma el problema, pero no siempre lo soluciona de raíz.

La transformación del conflicto

Propone una forma más amplia de entender los conflictos, viéndolos como algo normal en la vida social y no solo como un problema. En lugar de

enfocarse únicamente en apagar la pelea del momento, busca cambiar las relaciones entre las personas, los comportamientos que se repiten y las condiciones sociales que generan injusticia o violencia. Por eso, no se queda en la solución inmediata, sino que trata de ir a las causas profundas del conflicto.

Desde este enfoque, el conflicto también se ve como una oportunidad para aprender, crecer y fortalecer los lazos entre las personas y la comunidad. A través del diálogo y la participación, se pueden construir cambios que duren en el tiempo. La transformación del conflicto mira al mismo tiempo a las personas, las relaciones, la comunidad y la cultura, con el objetivo de construir una paz más justa y sostenible.

¿Qué podemos cambiar para que este conflicto no se repita y mejore nuestra relación?"

Transformar conflictos significa convertir obstáculos en oportunidades y fomentar un cambio continuo para mejorar.

En síntesis, la resolución del conflicto es eficaz para desescalar crisis, pero puede resultar limitada si no aborda los patrones relacionales y estructurales que originan el conflicto. Por el contrario, la transformación del conflicto busca terminar con lo destructivo y construir algo nuevo y deseado, promoviendo procesos continuos de cambio.

¿Cómo podemos manejarlos y transformarlos como líderes y lideresas comunitarias?

Afrontar un conflicto requiere que las personas involucradas quieran solucionarlo y estén dispuestas a reflexionar sobre sus causas. Los conflictos pueden terminar porque una de las partes se cansa, porque el motivo del conflicto desaparece o deja de ser importante, o porque las partes descubren un objetivo común que hace posible cooperar en lugar de enfrentarse.

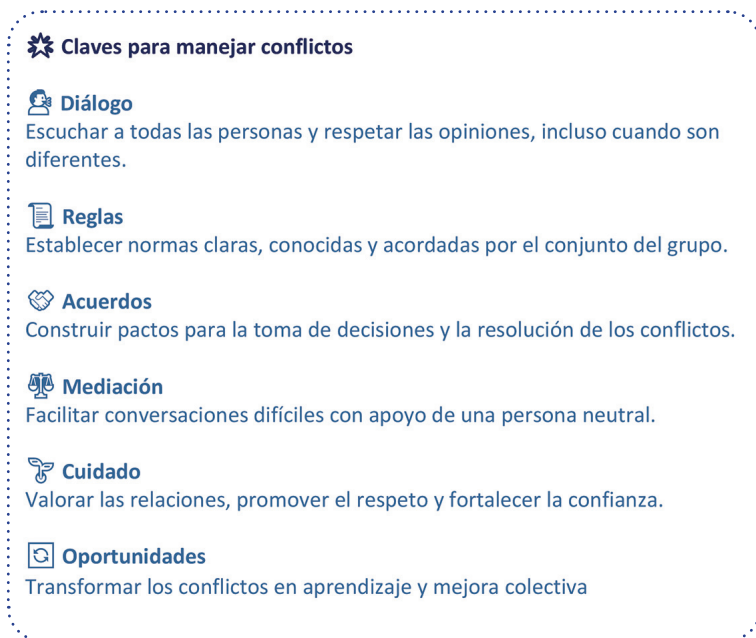
Como referentes comunitarias, tenemos la responsabilidad de enfrentar los conflictos de manera constructiva, porque la forma en que los abordamos no solo afecta a quienes están directamente involucradas, sino también a la cohesión, la confianza y la sostenibilidad de toda la organización.

Algunas claves para manejar y transformar los conflictos

- **Promover el diálogo respetuoso**
Crear espacios donde todas las voces sean escuchadas, incluso las de quienes tienen opiniones diferentes. Esto implica escuchar activamente, no interrumpir y validar las emociones de los demás, sin juzgar. Un diálogo respetuoso ayuda a que las personas se sientan valoradas y aumenta la posibilidad de encontrar soluciones compartidas.
- **Establecer reglas claras de convivencia y participación**
Definir normas sobre cómo interactuamos, cómo se toman las decisiones y cómo se resuelven los desacuerdos. Estas reglas deben ser conocidas y acordadas por todas las personas, de manera que cada una tenga claro lo que se espera y se pueda prevenir el surgimiento de conflictos.
- **Construir y respetar acuerdos colectivos**
Los acuerdos colectivos son pactos que guían la toma de decisiones y la resolución de diferencias. Cumplirlos fortalece la confianza y evita que las disputas escalen, ya que todos saben que las decisiones se basan en criterios compartidos y justos.
- **Impulsar mecanismos de mediación interna**
Contar con personas capacitadas o reconocidas por la organización para facilitar conversaciones difíciles permite que los conflictos se aborden de manera neutral y constructiva. La mediación ayuda a que se expresen los intereses y emociones, y que se busquen soluciones que beneficien a todas las partes.
- **Practicar el cuidado del tejido organizativo**
Las relaciones humanas son tan importantes como los proyectos y los recursos. Esto significa promover la cooperación, fortalecer la confianza, valorar las aportaciones de cada miembro y trabajar en mantener un clima positivo dentro de la organización.
- **Ver los conflictos como oportunidades**
Manejar bien los conflictos no significa evitarlos, sino aprender de ellos y transformarlos en oportunidades para fortalecer la organización. Un conflicto bien gestionado puede mejorar la comunicación, clarificar roles, aumentar la participación y consolidar la confianza y la cooperación entre quienes conforman la organización.

En resumen, los conflictos no son enemigos de la organización, sino señales de que algo necesita atención. Cuando quienes lideran los abordan de forma consciente y respetuosa, pueden convertirse en herramientas para el crecimiento colectivo, la cohesión y el fortalecimiento del trabajo comunitario.

Figura 4.3. Claves para manejar conflictos



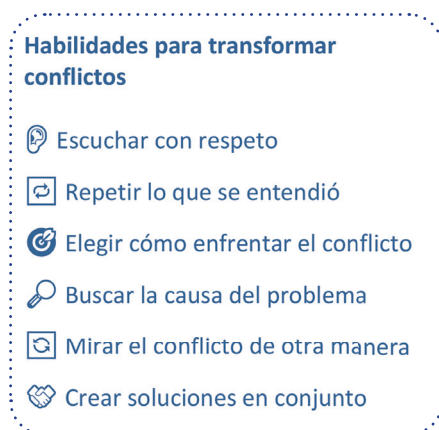
Habilidades para la transformación de conflictos

Las siguientes habilidades ayudan a quienes lideran a comprender mejor los problemas, reducir tensiones y construir soluciones colectivas que fortalezcan la organización y el trabajo en común.

- **Escuchar con atención y respeto**
Escuchar es más importante que hablar. Permite entender el fondo del problema, generar confianza y bajar la tensión emocional. Sin escucha no hay solución duradera.

- **Devolver lo escuchado (parafrasear y resumir)**
Repetir con palabras sencillas lo que el otro dice demuestra respeto y evita malentendidos. Ayuda a aclarar qué está pasando realmente.
- **Elegir cómo actuar ante el conflicto**
Hay distintas formas de enfrentar un conflicto: competir, evitar, ceder, negociar o colaborar. Cuando la organización y la relación son importantes, la colaboración es el mejor camino, porque busca que todas y todos ganen.
- **Ir al fondo del problema**
Para no enredarse más, el liderazgo debe: identificar los asuntos concretos, entender los intereses de cada parte, reconocer las necesidades básicas (respeto, seguridad, reconocimiento, sustento).
- **Cambiar la mirada del conflicto**
Ayudar a las personas a ver el problema desde otro ángulo: reconocer lo que tienen en común, ponerse en el lugar de la otra parte y pensar en el futuro, no solo en el pasado.
- **Construir soluciones colectivas**
Antes de decidir, es clave generar varias opciones, pensar en soluciones que también beneficien a la otra parte y formular propuestas en positivo. Los acuerdos parciales y los acuerdos de principio ayudan a avanzar paso a paso.

Figura 4.5. Habilidades para transformar conflictos



Algunas técnicas que pueden ayudar a afrontar los conflictos

A continuación, presentamos algunas técnicas sencillas para manejar y afrontar conflictos dentro de los grupos.

Tabla 4.1. Técnicas para trabajar conflictos

TÉCNICA	¿QUÉ SE HACE?	¿PARA QUÉ SIRVE EN EL GRUPO?
Inversión de papeles	Decir con tus palabras lo que piensa y siente la otra persona antes de opinar.	Entender a la otra parte y evitar malentendidos.
Empatía	Mostrar que comprendes a la otra persona, aunque no estés de acuerdo.	Bajar tensiones y generar respeto.
Indagación	Hacer preguntas con respeto.	Aclarar dudas y mejorar decisiones.
Mensajes “yo”	Hablar desde lo que sentimos y pensamos, sin culpar.	Evitar discusiones y defensas.
Desarme	Reconocer algo de razón en la otra persona.	Reducir conflictos y abrir el diálogo.
Elogio	Decir algo positivo y sincero.	Fortalecer el ambiente del grupo.
Mediación	Pedir ayuda a una persona neutral.	Lograr acuerdos cuando el grupo no puede solo.

Una técnica es la **inversión de papeles**, que consiste en explicar primero lo que la otra persona piensa y siente antes de dar la propia opinión. Esto ayuda a comprender mejor a la otra parte y a reducir malentendidos.

Muy relacionada está la **empatía**, que implica ponerse en el lugar de la otra persona y expresar comprensión sin juzgar.

La **indagación** se basa en hacer preguntas respetuosas para entender mejor la posición de la otra parte, cuidando el tono para no generar defensas.

Los **mensajes “yo”** permiten expresar lo que sentimos o pensamos sin culpar ni atacar a la otra persona.

El **desarme** consiste en reconocer con sinceridad que la otra persona puede tener parte de razón, lo que reduce la tensión y facilita el diálogo.

El **elogio**, incluso en medio del conflicto, transmite respeto y ayuda a que la otra persona se abra a escuchar.

Finalmente, **la mediación** implica la participación de una tercera persona neutral que ayuda a las partes a dialogar y llegar a acuerdos voluntarios. La mediación sigue varias etapas (inicio, definición del problema, negociación, acuerdo y compromiso final) y busca soluciones donde nadie pierda.

En conjunto, estas técnicas ayudan a transformar los conflictos en oportunidades de entendimiento, cooperación y acuerdos justos.

¿Y si el conflicto es entre grupos u organizaciones? El conflicto intergrupual

El conflicto intergrupual se presenta cuando distintos grupos u organizaciones comunitarias entran en desacuerdo. Esto puede ocurrir, por ejemplo, entre asociaciones del campesinado, juntas de acción comunal, colectivos de mujeres, organizaciones juveniles o consejos comunitarios, cuando compiten por recursos como proyectos productivos, apoyos de ONG, tierras, liderazgo comunitario o participación en programas del Estado.

Estos conflictos pueden manejarse de dos formas. La primera es el enfoque de ganar o perder, donde cada grupo busca imponerse sobre los demás. Por ejemplo, cuando dos asociaciones pelean por ser la única beneficiaria de un proyecto agrícola o por representar a la comunidad ante una entidad externa. En este tipo de situaciones, cada grupo se cierra, defiende solo sus intereses y empieza a ver al otro grupo como enemigo o como “menos legítimo”. Aumentan los rumores, los estereotipos y la desconfianza, y se reduce el diálogo entre las organizaciones.

Cuando el conflicto se maneja como ganar o perder, suelen pasar dos cosas. Una es que el conflicto se alargue por años, sin solución, afectando el trabajo comunitario. La otra es que un grupo “gane” y el otro “pierda”. El grupo perdedor puede desanimarse, dividirse internamente o dejar de participar en procesos comunitarios. Muchas veces se buscan culpables, como la persona líder de la organización o la entidad que tomó la decisión. El grupo ganador, aunque al principio se siente unido y satisfecho, puede

volverse confiado, dejar de esforzarse y perder el compromiso con la comunidad en general.

La segunda forma de manejar el conflicto es la de ganar-ganar que busca acuerdos donde todas las organizaciones ganen. Esto puede hacerse mediante espacios de diálogo comunitario, reuniones entre representantes de las organizaciones, mesas de trabajo o con el apoyo de una persona mediadora, como alguien con un liderazgo reconocido, una organización acompañante o una institución neutral. El objetivo es escuchar a todas las partes y buscar soluciones que beneficien a la comunidad en su conjunto.

Aunque este enfoque requiere más diálogo y paciencia, es el más conveniente porque fortalece la confianza, reduce resentimientos y ayuda a que las organizaciones trabajen juntas a largo plazo. Quienes lideran comunitariamente deben promover esta forma de resolver los conflictos y, si el problema crece, buscar apoyo externo a tiempo.

Sin embargo, en algunos casos, cuando un grupo no quiere dialogar ni cooperar, puede ser necesario adoptar una postura más firme para no ser perjudicado. Aun así, siempre que sea posible, la cooperación y la búsqueda de soluciones compartidas es la mejor opción para fortalecer el tejido social y el trabajo comunitario.

Las referencias teóricas de este capítulo

Juan Pablo Lederach (1992; 2003) en *Enredos, pleitos y problemas* y en *El pequeño libro de la transformación de conflictos*, plantea que el conflicto es una parte natural de la vida y puede convertirse en una oportunidad de aprendizaje y cambio. Distingue entre problemas, pleitos y enredos, según su nivel de complejidad y profundidad. Destaca la importancia de la escucha, el diálogo y la comprensión de las emociones y necesidades de las personas involucradas. Propone la transformación de conflictos no solo como solución de desacuerdos, sino como un proceso para reconstruir relaciones y promover una convivencia más justa y pacífica. El objetivo no es imponer soluciones, sino reconectar personas, comprender intereses y construir acuerdos posibles.

El manual de Escuela de Paz Jtatic Samuel (2012), es una herramienta práctica para analizar y transformar conflictos sociales desde una perspectiva positiva. Ofrece a organizaciones, personas mediadoras y facilitadoras una metodología integral que permite analizar a fondo los conflictos

y diseñar estrategias adecuadas para transformar las condiciones que los generan, en lugar de sólo contener sus efectos.

Por último, en el capítulo 6 de su libro, Zastrow (2008) aborda los problemas y conflictos en el interior de los grupos y entre grupos, sus causas, los enfoques para afrontarlos y técnicas sencillas.

Actividades Prácticas

FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 4.1

TÍTULO: “EL ESPEJO DEL CONFLICTO”	
FUNDAMENTACIÓN	<p>Los conflictos intragrupales, cuando se abordan de manera consciente y estructurada, pueden convertirse en oportunidades de aprendizaje y fortalecimiento de los lazos grupales.</p> <p>Esta actividad permite vivir y analizar conflictos intragrupales de manera práctica, promoviendo la empatía y la comprensión de diferentes perspectivas dentro del grupo. A través de dramatizaciones, debates y la creación de compromisos colectivos, quienes participan practican la comunicación efectiva, la escucha activa y la resolución colaborativa de problemas, fortaleciendo la convivencia y la cohesión del grupo.</p>
OBJETIVOS	<p>Vivir y analizar conflictos intragrupales de manera práctica, fomentando la empatía, la comunicación efectiva y la búsqueda conjunta de soluciones.</p>
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	<p>1. Encuadrando la actividad (10 min) La persona facilitadora explica el propósito del encuentro, qué es un conflicto intragrupal y sus posibles impactos positivos si se maneja adecuadamente. Se acuerdan algunas reglas del juego tales como respeto, escuchar sin interrumpir, participación activa y sin juicios.</p> <p>2. El “Rol invertido” (25 min) Se forman parejas o tríos y cada subgrupo recibe una situación conflictiva escrita en una tarjeta (por ejemplo: desacuerdo sobre la distribución de tareas, diferencias de opinión sobre un proyecto comunitario, problemas de comunicación). Cada participante debe representar a otra persona involucrada en el conflicto, intentando ponerse en su lugar. Después de 5 minutos de dramatización, se hace una breve reflexión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué emociones sintieron al representar a la otra parte? ● ¿Qué entendieron sobre la perspectiva ajena? <p>3. El “El debate constructivo” (20 min)</p>

	<p>Cada subgrupo, después de haber practicado la dramatización en la dinámica de “Rol invertido”, presenta su conflicto frente al grupo completo.</p> <p>Es importante ajustarse a las siguientes Reglas para la dramatización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No se apunta a “culpar” a nadie; se representa la situación y los roles. - Se intenta mostrar cómo se siente cada parte involucrada. - Se debe ser respetuosa y mantener la ficción de la dramatización. <p>Después de cada dramatización, quien facilita el grupo guía la discusión usando estas pautas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Escuchar todas las voces. – Separar los hechos de las emociones. – Proponer alternativas concretas que beneficien al grupo. <p>4. “Construyendo acuerdos” (20 min)</p> <p>Cada participante escribe una acción personal que ayudará a mejorar la convivencia grupal y las comparte con el grupo pegándolas en una pared.</p> <p>Entre todas las participantes se discute cómo implementar estas acciones de manera colectiva.</p> <p>5. Cierre y compromiso grupal (15 min)</p> <p>El grupo reflexiona sobre lo experimentado. Algunas preguntas pueden guiar la reflexión:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué aprendimos sobre cómo se originan los conflictos? ● ¿Cómo cambia nuestra percepción cuando entendemos la perspectiva de la otra parte? ● ¿Qué acciones concretas podemos aplicar a nuestra organización para prevenir conflictos futuros? <p>Para finalizar se puede dejar un compromiso escrito grupal, visible para todas las participantes, como recordatorio.</p>
<p>RECURSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjetas con situaciones conflictivas típicas del grupo (anexo 1) - Espacio amplio para moverse - Papel y marcadores para anotaciones - Reloj o cronómetro

ANEXO 4.1.1

Tarjetas con situaciones de conflicto intragrupal.

 <p>DISTRIBUCIÓN DESIGUAL DE TAREAS</p> <p>Algunas personas sienten que siempre hacen más trabajo que otras y que no se valora su esfuerzo.</p>	 <p>DESACUERDO SOBRE PRIORIDADES</p> <p>Hay diferentes opiniones sobre qué proyecto o actividad debería recibir más atención o recursos.</p>	 <p>FALTA DE COMUNICACIÓN CLARA</p> <p>Se generan malentendidos porque la información no se comparte de manera oportuna o completa</p>	 <p>TOMA DE DECISIONES SIN CONSENSO</p> <p>Una persona del grupo toma las decisiones importantes sin consultar al resto, generando frustración.</p>
 <p>COMPETENCIA ENTRE LAS PERSONAS DEL GRUPO</p> <p>Se percibe rivalidad o comparación constante entre personas por el liderazgo o reconocimiento.</p>	 <p>RESISTENCIA AL CAMBIO</p> <p>Hay personas que se oponen a nuevas ideas o formas de trabajo, generando tensión en el grupo.</p>	 <p>FALTA DE COMPROMISO</p> <p>Algunas personas del grupo no cumplen con sus responsabilidades, causando carga adicional al resto.</p>	 <p>CONFLICTO DE ROLES</p> <p>No está claro quién debe hacer qué, provocando duplicación de tareas o malentendidos.</p>
 <p>PROBLEMAS DE RESPETO Y COMUNICACIÓN</p> <p>Comentarios sarcásticos, interrupciones o falta de consideración generan tensiones personales.</p>			

FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 4.2

TÍTULO: TALLER COMUNITARIO. DIALOGANDO SOBRE LOS CONFLICTOS ENTRE GRUPOS	
FUNDAMENTACIÓN	<p>Los conflictos entre grupos comunitarios son una realidad cotidiana y están relacionados, la escasez de recursos, las diferencias organizativas, las distintas formas de liderazgo, etc. Cuando estos conflictos no se reconocen ni se dialogan, pueden generar desconfianza, divisiones y debilitamiento del trabajo colectivo.</p> <p>Este taller, dirigido a personas líderes de organizaciones comunitarias, se basa en la idea de que el conflicto no es en sí mismo negativo, sino una señal de que existen necesidades, intereses o relaciones que requieren atención. A través del diálogo respetuoso, la escucha y la participación, es posible comprender mejor las causas de los conflictos y construir acuerdos sencillos que fortalezcan la convivencia, la confianza y el cuidado del territorio.</p>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Abrir un espacio seguro para reconocer los conflictos intergrupales - Comprender algunas de sus causas y acordar acciones sencillas para mejorar la convivencia comunitaria.
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	<p>1. Bienvenida y acuerdos de convivencia (15 minutos). Círculo breve de palabra Las personas se sientan en círculo y quien facilita explica el propósito del encuentro. Se proponen 3-4 acuerdos básicos (Escuchar sin interrumpir, hablar desde la experiencia, no señalar personas y respetar la confidencialidad). Pregunta guía: ¿Qué necesitamos para sentirnos respetadas en este espacio?</p> <p>2. Reconociendo los grupos del territorio (20 minutos) Mapa rápido del territorio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En grupos pequeños, se dibuja de forma sencilla la comunidad. 2. Se identifican los principales grupos que conviven en el territorio. <p>Preguntas guía: ¿Qué grupos hacen parte de nuestra comunidad? ¿Qué aporta cada uno?</p> <p>3. Identificación de conflictos clave (20 minutos) Conversación guiada en grupos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cada grupo conversa y elige 1 o 2 conflictos principales. 2. Se escriben en papelógrafos o tarjetas.

	<p>Preguntas guía: ¿En qué situaciones aparecen más conflictos entre grupos? ¿Qué temas los provocan? Importante: evitar nombres propios o acusaciones directas.</p> <p>4. Mirando causas y efectos (20 minutos) Mini árbol del conflicto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se dibuja rápidamente: <ul style="list-style-type: none"> ○ Raíces: causas ○ Tronco: conflicto ○ Ramas: efectos 2. Cada grupo completa el esquema con pocas palabras. <p>Preguntas guía: ¿Qué del pasado sigue influyendo hoy? ¿Qué consecuencias tiene el conflicto en la comunidad?</p> <p>5. Cierre y acuerdos sencillos (15 minutos) Compromiso en una frase</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En sesión plenaria, se comparten: <ul style="list-style-type: none"> ○ Un aprendizaje ○ Una acción pequeña para mejorar la convivencia 2. Quien facilita recoge 2 o 3 acuerdos concretos. <p>Pregunta guía: ¿Qué podemos hacer desde nuestro rol como referentes de la comunidad?</p>
<p>RECURSOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Hojas blancas o papel periódico (papelógrafo) ● Marcadores gruesos (varios colores si es posible) ● Cinta, masking tape o chinchas ● Tarjetas o recortes de papel (opcional) ● Reloj o celular para controlar el tiempo ● Sillas en círculo (o espacio para sentarse)

LA ORGANIZACIÓN COMO AGENTE DE CAMBIO: CAPACIDAD Y ESTRATEGIA

CAPÍTULO 5

Movimientos de base e influencia política

MANUEL FERNÁNDEZ-GARCÍA

Objetivos y enfoque de este capítulo

Este capítulo tiene como objetivo comprender cómo las organizaciones comunitarias y los movimientos de base pueden ejercer una influencia política efectiva y producir cambios en sus territorios. Muchas veces existe organización, compromiso y movilización, pero no siempre se logra incidir en las decisiones públicas, mejorar las condiciones de vida o consolidar espacios de participación.

Aquí se propone una mirada práctica para entender de qué depende la capacidad de influencia de una organización, cómo puede evaluarse sin herramientas técnicas complejas y qué tipos de efectos —simbólicos, sustantivos e institucionales— puede producir la acción colectiva. El objetivo es que los liderazgos comunitarios y las organizaciones puedan reconocer sus fortalezas, identificar sus límites y diseñar estrategias más efectivas para iniciar o incidir en procesos de cambio.

Movimientos de base y comunidades locales

¿Qué entendemos por “comunidad”?

Una comunidad local es el conjunto de personas que, además de compartir un territorio, mantienen vínculos cotidianos y comparten problemas o necesidades comunes. Por tanto, no se limita a un espacio físico: también incluye las relaciones que sostienen la vida cotidiana, las tradiciones compartidas, los modos de organización y la identidad que se construye alrededor de un lugar determinado. En este sentido, la comunidad no es solo un conjunto de personas que comparten problemas, sino un sujeto colectivo con capacidad de protagonismo, es decir, con posibilidad de definir qué problemas son relevantes, cómo interpretarlos y qué caminos de acción emprender para transformarlos.

En este capítulo partimos de una idea clave: una comunidad no se define únicamente por vivir en un mismo territorio ni por la existencia de vínculos cercanos o relaciones de amistad, lo que vuelve relevante a una comunidad para enfrentar problemas colectivos no es solo la cercanía espacial ni la densidad de relaciones sociales, sino su capacidad para actuar conjuntamente.

Desde esta perspectiva, una comunidad local puede entenderse como un conjunto de personas y organizaciones que comparten un territorio y que, en determinadas condiciones, desarrollan expectativas de acción compartidas, confianza mutua y disposición a intervenir frente a problemas comunes. Es decir, la comunidad no es algo que “está dado”, sino una capacidad que se construye.

A esta capacidad se le denomina eficacia colectiva, se define como el vínculo entre dos elementos fundamentales:

1. la confianza social y la cohesión entre quienes habitan un territorio, y
2. las expectativas compartidas de que es posible actuar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes, como mejorar el bienestar, proteger bienes colectivos o exigir respuestas institucionales.

Un punto central de esta mirada es que la eficacia colectiva no equivale a tener muchas relaciones personales ni a que todas las personas se

conozcan entre sí. Las redes sociales pueden ayudar, pero no son suficientes. Lo decisivo es que esas relaciones se activen en forma de acción colectiva. La eficacia de una comunidad es siempre situacional, es decir, existe en relación con tareas concretas (por ejemplo, cuidar un espacio público, exigir un servicio, frenar un abuso, organizar una movilización), y no como una cualidad abstracta del territorio.

Desde esta óptica, una comunidad puede ser urbana o rural, barrial, campesina, étnica o mixta, pero su fortaleza no depende solo de la identidad compartida, sino de la confianza en la capacidad colectiva para intervenir. Cuando las personas creen que “si actuamos juntas, algo puede cambiar”, se crea una base para la organización comunitaria y para la emergencia de movimientos de base.

Esta forma de entender la comunidad también permite evitar dos errores frecuentes. Por un lado, idealizar la comunidad como un espacio siempre armónico y solidario, ya que siempre existen problemáticas, diferentes intereses, conflicto, etc.; por otro, reducirla a un simple agregado de personas sin capacidad de acción. La comunidad tiene potencial, pero ese potencial depende de condiciones sociales, organizativas e institucionales, y puede fortalecerse o debilitarse con el tiempo.

Eficacia colectiva:

Capacidad de una comunidad para coordinarse y actuar conjuntamente frente a problemas comunes, basada en la confianza social y en expectativas compartidas de acción.

Pasar de ‘tenemos un problema’ a ‘tenemos una lectura clara, un plan y un mensaje que suma gente y logra compromisos’

¿Quiénes conforman una comunidad?

Desde esta mirada, una comunidad no está compuesta únicamente por “vecinas y vecinos”, sino por un conjunto diverso de agentes que participan, no siempre de la misma manera, en la vida del territorio y en la producción de eficacia colectiva. Más que una suma de personas o entidades, la comunidad se configura como un entramado de relaciones que se activa en torno a problemas y objetivos compartidos.

- Personas y familias, que viven cotidianamente los problemas del territorio y constituyen la base de cualquier proceso comunitario.

- Liderazgos formales e informales, que cumplen funciones de articulación, convocatoria y representación, y que pueden fortalecer o debilitar la confianza colectiva en función de su legitimidad.
- Organizaciones comunitarias, como juntas de acción comunal, asociaciones campesinas, colectivos juveniles, organizaciones de mujeres, redes de cuidado, cooperativas o grupos culturales, que permiten sostener la acción más allá de la iniciativa individual.
- Instituciones locales, como alcaldías, escuelas, centros de salud, empresas de servicios públicos u oficinas rurales, que influyen directamente en las condiciones de vida y en las oportunidades de acción colectiva.
- Instancias o agentes externas, como ONGs, universidades, iglesias, movimientos territoriales o redes de derechos humanos, que pueden aportar recursos, visibilidad o alianzas, pero también generar tensiones si no reconocen las dinámicas locales.

La pertenencia a la comunidad no implica un nivel de implicación homogéneo: personas y organizaciones participan con grados distintos de compromiso, responsabilidad y protagonismo, que pueden variar a lo largo del tiempo según los momentos del proceso y las capacidades disponibles.

La comunidad se fortalece cuando existen relaciones de confianza, coordinación y reconocimiento mutuo entre agentes, y cuando las organizaciones logran activar esas relaciones para enfrentar problemas concretos. Por el contrario, la fragmentación, la desconfianza o la competencia entre agentes tienden a debilitar la capacidad de acción comunitaria.

Desde esta perspectiva, los movimientos de base no surgen simplemente porque exista un problema, sino porque una comunidad —o parte de ella— construye la confianza y la expectativa compartida de que es posible organizarse para transformarlo. En este sentido, la acción colectiva no solo expresa a la comunidad, sino que también contribuye a producirla y a redefinirla a lo largo del propio proceso.

Capacidad de influencia y organizaciones comunitarias

¿Qué entendemos por “capacidad de influencia”?

La capacidad de influencia es la habilidad de una organización comunitaria o de un movimiento social para incidir en las decisiones institucionales que afectan al territorio o a la vida cotidiana de las personas. Esto puede traducirse en lograr que una institución modifique una política, atienda una demanda, asigne recursos, cambie una práctica o reconozca un derecho.

Influir no es solo “presionar” o “pedir”: es ser escuchada, tener legitimidad y sostener una voz colectiva que las instituciones y otros agentes consideren relevante. Cuando una organización consigue transformar preocupaciones individuales en demandas colectivas organizadas y, a través de la movilización, incorpora parte de esas demandas al debate público, la capacidad de influencia se amplía y se consolida.

La influencia es la capacidad de posicionar demandas, ser escuchada y lograr cambios concretos o simbólicos en políticas, prácticas o instituciones.

¿De qué factores depende la influencia de una organización o movimiento?

La influencia no se explica únicamente por el tamaño de la organización ni por la intensidad de las protestas. Depende de un conjunto de recursos organizativos, culturales y relacionales que permiten sostener la acción colectiva.

a) Capacidad organizativa interna

Incluye la claridad de los objetivos, la cohesión del grupo, la continuidad del trabajo y la existencia de liderazgos legítimos y representativos. Las organizaciones que logran mantener estructuras claras y sostenidas en el tiempo de participación de base suelen tener una mayor capacidad de incidencia.

b) Capacidad de articulación externa

Se refiere a la capacidad para establecer alianzas con otras organizaciones del territorio, colectivos, redes, plataformas o incluso instituciones públicas. Cuanto más interconectada esté una organización, mayor será su capacidad para sumar apoyos y multiplicar su voz. Desde una perspectiva relacional, la influencia se construye en gran medida a través de las relaciones que las organizaciones establecen entre sí y con otros actores del territorio, y no solo a partir de la acción directa o la presión pública. En este sentido, organizaciones pequeñas o con escasos recursos pueden desempeñar un papel relevante si actúan como nodos de conexión, de intermediación o de coordinación dentro de la red comunitaria.

c) Capacidad simbólica

Tiene que ver con el reconocimiento social. Una organización con buena reputación, que expresa valores compartidos y representa de manera legítima a su comunidad, tiende a tener mayor influencia sobre las autoridades y agentes externos.

d) Capacidad movilizadora

Es la habilidad para convocar a distintos grupos cuando surge una necesidad: familias, jóvenes, asociaciones, sectores rurales o urbanos. Incluye también la creatividad para elegir repertorios de acción adecuados: reuniones, mingas, protestas, asambleas, marchas, intervención digital, etc.

Desde este enfoque, la influencia no es el resultado de la simple agregación de actores o demandas, sino de patrones de relación y cooperación que facilitan la circulación de información, la construcción de alianzas y la articulación de posiciones compartidas. La capacidad de influir está así estrechamente vinculada a los modos de coordinación de la acción colectiva y a la habilidad para conectar ámbitos comunitarios, sociales e institucionales. Esta mirada permite entender por qué movimientos con niveles similares de movilización pueden obtener resultados muy distintos, y subraya que la influencia es un fenómeno relacional, situado y dinámico, más que una propiedad fija de las organizaciones.

Además de todos estos recursos, la influencia se fortalece cuando la organización construye una identidad colectiva, es decir, un sentido compartido que une a quienes los integran y orienta la acción.

Esta identidad aporta coherencia interna, sostiene la movilización en momentos de dificultad y refuerza la legitimidad externa, lo que aumenta la capacidad real de influir en las agendas públicas.

La identidad colectiva refuerza la cohesión y la legitimidad, y sostiene la influencia de una organización o movimiento en el tiempo.

¿Qué efectos pueden tener las organizaciones comunitarias y los movimientos sociales?

Las organizaciones comunitarias y los movimientos sociales producen distintos tipos de efectos. Algunos se observan de inmediato en la vida cotidiana; otros tardan más y transforman las narrativas, las decisiones o incluso la práctica de las instituciones. Para comprender su impacto, es útil distinguir entre efectos simbólicos, efectos sustantivos y efectos institucionales.

¿Qué son los efectos simbólicos?

Los efectos simbólicos tienen que ver con cómo cambia la manera en que una comunidad o sociedad comprende un problema, se percibe a sí misma o se reconoce como colectividad. No se trata de resultados materiales, sino de transformaciones en el sentido, la identidad y el reconocimiento.

Aquí el aporte de Melucci (2001) es fundamental. Él sostiene que los movimientos y organizaciones son espacios donde se producen significados, donde las personas reinterpretan su vida cotidiana y construyen un “nosotros y nosotras” capaz de enfrentar problemas comunes.

Según esta perspectiva, las organizaciones no solo buscan obtener obras o recursos; también trabajan en un nivel más profundo:

- Redefinen lo que es justo o injusto.
- Visibilizan situaciones de injusticia antes normalizadas.
- Crean lenguajes y símbolos que ayudan a nombrar los problemas.

- Fortalecen la dignidad colectiva.
- Generan identidad compartida.

Cuando una organización logra que una necesidad del territorio —por ejemplo, el acceso al agua, la tierra o la seguridad— deje de verse como un problema individual y pase a comprenderse como una injusticia social, produce un efecto simbólico potente.

Estos cambios simbólicos suelen ser el primer paso para movilizar a más personas, consolidar alianzas y presionar cambios institucionales o materiales.

Los movimientos producen nuevos significados e identidades que transforman la manera en que las comunidades entienden sus problemas y derechos.

¿Qué son los efectos sustantivos?

Los efectos sustantivos son aquellos que se observan directamente en la vida cotidiana. Incluyen los cambios concretos que una organización o movimiento consigue:

- Mejoras en los servicios (agua, energía, transporte, salud).
- Obras y dotaciones.
- Creación o fortalecimiento de programas sociales.
- Acceso a recursos para la comunidad.
- Ampliación de derechos o reconocimiento legal de ciertas prácticas comunitarias.

Los efectos sustantivos suelen ser el resultado de procesos sostenidos de movilización, diálogo y negociación con agentes institucionales. No siempre son inmediatos, pero cuando aparecen, transforman directamente la calidad de vida de las personas.

Además, estos cambios pueden reforzar la identidad colectiva: cuando la comunidad logra una mejora concreta, aumenta la confianza en sí misma y la sensación de que la acción colectiva “vale la pena”.

¿Qué son los efectos institucionales?

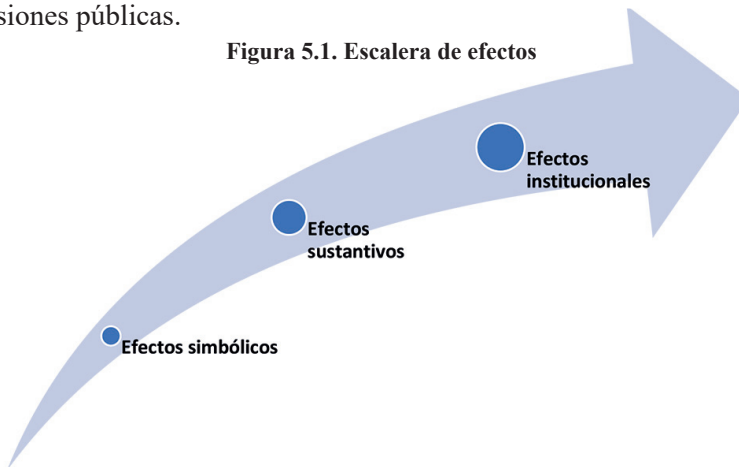
Los efectos institucionales se producen cuando la acción colectiva logra modificar reglas, procedimientos o formas de relación con las autoridades. Como señala Claus Offe (1988), estos procesos suelen poner en tensión los límites de la política institucional, ya que muchas demandas sociales nacen precisamente fuera de los canales formales de toma de decisiones y no siempre pueden ser plenamente absorbidas por ellos. No siempre implican grandes reformas, pero sí transformaciones en la manera en que el Estado y diferentes agentes reconocen y tratan a las organizaciones.

Ejemplos de efectos institucionales:

- Creación o fortalecimiento de espacios de participación (comités, mesas territoriales, consejos locales).
- Apertura de canales formales de diálogo entre la comunidad y las instituciones.
- Cambios en normativas o procedimientos administrativos.
- Inclusión de organizaciones comunitarias en los procesos de diseño, seguimiento o evaluación de políticas.

Estos efectos institucionales suelen consolidarse cuando una organización pasa de la protesta o la visibilización inicial a la interlocución estable con instituciones locales o regionales. En este nivel, la influencia se institucionaliza: la organización deja de ser un agente externo y se convierte en agente con reconocimiento, capaz de incidir de manera continua en las decisiones públicas.

Figura 5.1. Escalera de efectos



¿Cómo se relacionan estos tres tipos de efectos?

Como hemos visto, la acción colectiva produce distintos tipos de efectos que se articulan entre sí. Los efectos simbólicos crean sentido compartido, refuerzan la identidad colectiva y otorgan legitimidad social; los efectos sustantivos se expresan en mejoras concretas —aunque sean parciales— que fortalecen la confianza en la capacidad de la organización; y los efectos institucionales consolidan la influencia al abrir canales formales, generar acuerdos o modificar reglas y procedimientos.

Una organización fuerte suele avanzar en estos tres niveles a la vez. Un cambio simbólico puede abrir el camino a una demanda material; una mejora concreta puede aumentar la legitimidad; y la legitimidad puede facilitar el acceso a espacios institucionales. Por eso, analizar los efectos de un movimiento implica mirar más allá de lo inmediato y reconocer que la transformación comunitaria es un proceso gradual, acumulativo y profundamente relacional.

Estos tres niveles no funcionan de forma aislada: se acumulan, se conectan y pueden reforzarse mutuamente.

¿Cómo responden las instituciones a las demandas de las organizaciones comunitarias?

Las instituciones —sean alcaldías, gobernaciones, entidades públicas, empresas de servicios o incluso actores privados del territorio— no siempre reaccionan de la misma manera ante las demandas de las organizaciones comunitarias o de los movimientos sociales. Sus respuestas pueden variar según el contexto político, la fuerza de la organización, la visibilidad del conflicto y la legitimidad de la demanda.

Analizar estas respuestas permite a las organizaciones anticipar escenarios, prepararse mejor y elegir las estrategias más adecuadas para lograr una mayor incidencia.

¿Qué tipos de respuestas institucionales son más comunes?

Las instituciones no responden de manera uniforme a las demandas colectivas, sino que oscilan entre la apertura, la absorción parcial y el cierre, en función de cuán profundamente esas demandas cuestionan los límites y las reglas de la política institucional. Aunque cada territorio tiene su propia dinámica, en la práctica las respuestas se agrupan en cinco tipos que suelen repetirse especialmente en contextos de organizaciones de base:

a) **Integración:** Ocurre cuando las instituciones incorporan parte de las demandas en sus políticas, programas o decisiones. Las instituciones pueden responder a las demandas comunitarias de distintas formas —integración, negociación, cooptación, indiferencia o represión—según el contexto y el nivel de conflicto. Ejemplos:

- Incluir a la organización en un comité local,
- Incorporar una propuesta comunitaria en un plan o proyecto,
- Reconocer formalmente a la organización como interlocutora válida.

Es una respuesta positiva cuando la integración es genuina y no vacía de contenido.

Riesgos: cooptación, dilución de las demandas, desactivación del conflicto.

b) **Negociación:** Implica la creación de mesas de diálogo, acuerdos territoriales o rutas de trabajo conjunto. Suele darse cuando la demanda es legítima y visible, pero requiere ajustes, tiempos o recursos que las instituciones deben negociar.

La negociación requiere claridad de objetivos, información, y capacidad de sostener la interlocución.

Riesgos: bloqueo de los acuerdos, dilación de los procesos, desgaste organizativo.

c) **Cooptación:** Se da cuando la institución “integra” a la organización de forma superficial para desactivar el conflicto, sin asumir cambios significativos. Es una respuesta ambigua y a menudo problemática.

Ejemplos típicos:

- Invitar a representantes sólo para legitimar decisiones ya tomadas,
- Ofrecer apoyos materiales o simbólicos que buscan desmovilizar,
- Incorporar personas líderes sin darles capacidad real de incidencia.

Riesgos: Pérdida de autonomía organizativa, desmovilización de la base, fragmentación interna y neutralización del conflicto sin resolver las causas estructurales del problema.

d) **Indiferencia:** Sucede cuando las instituciones no responden, dilatan o ignoran las demandas. Puede deberse a la falta de recursos, a una baja prioridad política o al desconocimiento del problema, pero también puede ser una estrategia deliberada para desactivar una movilización. Ante la indiferencia, las organizaciones suelen recurrir a la visibilización del problema o a la búsqueda de alianzas externas.

Riesgos: desgaste organizativo, desmoralización colectiva, invisibilización del problema y debilitamiento progresivo de la capacidad de acción comunitaria.

e) **Represión:** Incluye prácticas que buscan limitar, deslegitimar o castigar la acción colectiva; las respuestas pueden ir desde multas coercitivas hasta amenazas físicas e incluso, en casos extremos, la violencia estatal contra las comunidades.

Aunque no es lo más esperable en procesos comunitarios cotidianos, es una respuesta presente en muchos territorios, especialmente cuando hay disputas por recursos, tierra o servicios básicos.

Riesgos: criminalización de la acción colectiva, miedo y retraimiento de la participación, escalada del conflicto y deterioro profundo de la confianza institucional.

Las instituciones pueden responder a las demandas comunitarias de distintas formas —integración, negociación, cooptación, indiferencia o represión— según el contexto y el nivel de conflicto.

¿Cómo interpretan las instituciones las demandas comunitarias?

Las instituciones no responden automáticamente a las demandas sociales, sino que las interpretan a partir de una combinación de señales políticas, organizativas y contextuales. En este proceso, evalúan no solo el contenido de la demanda, sino también quién la plantea, cómo se articula y qué efectos puede tener responder —o no hacerlo—.

En general, las respuestas institucionales tienden a ser más abiertas cuando concurren algunos de los siguientes elementos:

- **Fuerza organizativa y legitimidad social:** organizaciones con respaldo territorial, funcionamiento democrático y reconocimiento público suelen ser percibidas como interlocutoras válidas.
- **Capacidad de movilización sostenida:** la existencia de apoyo amplio y continuado incrementa los costos políticos de ignorar la demanda.
- **Contexto político e institucional:** gobiernos más abiertos a la participación o necesitados de apoyos tienden a integrar o negociar, mientras que contextos más cerrados o conflictivos favorecen la indiferencia, la cooptación o, en casos extremos, la represión.
- **Cálculo de costos y beneficios:** las instituciones valoran qué implica responder y qué riesgos conlleva no hacerlo; cuando una demanda es visible, legítima y socialmente apoyada, ignorarla puede resultar políticamente costoso.

¿Cómo pueden las organizaciones posicionarse ante las instituciones?

Mejorar la respuesta institucional no depende únicamente de la voluntad de las organizaciones, sino de cómo se posicionan estratégicamente en el proceso de interacción con ellas. Algunas orientaciones resultan especialmente relevantes:

- **Cuidar la legitimidad y la coherencia interna,** manteniendo prácticas transparentes, representativas y alineadas con las demandas defendidas.

- **Ampliar el campo de alianzas**, articulando redes con otras organizaciones, colectivos y plataformas que refuercen la visibilidad y el peso político de la demanda.
- **Preparar la interlocución**, combinando capacidad de diálogo con claridad sobre los límites: qué se puede negociar y qué constituye una línea roja para la organización.

Estas estrategias no garantizan una respuesta positiva, pero mejoran la capacidad de las organizaciones para incidir sin perder autonomía y sostener el proceso en el tiempo.

Respuestas institucionales y efectos de la acción colectiva

Las respuestas institucionales no pueden entenderse de forma aislada, sino como parte de un proceso acumulativo de interacción entre organizaciones comunitarias y Estado. Los efectos simbólicos, sustantivos e institucionales influyen entre sí y condicionan las respuestas futuras.

La visibilidad y la legitimidad social (efectos simbólicos) suelen abrir oportunidades de interlocución; los avances parciales o mejoras concretas (efectos sustantivos) refuerzan la credibilidad organizativa; y la apertura de espacios formales o cambios normativos (efectos institucionales) consolidan la capacidad de incidencia. Al mismo tiempo, cada tipo de respuesta institucional puede reforzar o debilitar estos efectos.

Esto muestra que la relación entre movimientos y Estado no es lineal ni definitiva, sino un proceso dinámico en el que cada interacción redefine el terreno de juego para las siguientes.

Las referencias teóricas de este capítulo

Este capítulo se apoya en distintos aportes teóricos que ayudan a comprender cómo las organizaciones comunitarias y los movimientos de base transforman la acción colectiva en capacidad de influencia y en cambios sociales e institucionales.

En primer lugar, los trabajos de Alberto Melucci (2001) permiten comprender que los movimientos no solo buscan resultados materiales, sino que también producen identidad, reconocimiento y sentido colectivo. Este

enfoque resulta clave para explicar los efectos simbólicos de la acción organizada y su papel en la sostenibilidad de los procesos comunitarios.

En segundo lugar, el concepto de eficacia colectiva, desarrollado por Robert J. Sampson (2012), ayuda a comprender por qué algunas comunidades logran coordinarse y actuar frente a problemas comunes, mientras que otras no. La eficacia colectiva combina confianza social, normas compartidas y capacidad de acción conjunta, y constituye una base fundamental para la emergencia y fortaleza de los movimientos de base.

Desde la sociología de los movimientos sociales, los aportes de Charles Tilly (2004) y Sidney Tarrow (1998) permiten analizar la relación entre movilización, repertorios de acción y oportunidades políticas, mostrando cómo la influencia se construye en la interacción con el Estado y otros actores de poder.

Por su parte, los trabajos de Donatella della Porta y Mario Diani (2011) ayudan a entender los movimientos sociales como procesos relacionales, atravesados por dinámicas organizativas, culturales y políticas, y a analizar cómo se combinan protesta, negociación e institucionalización a lo largo del tiempo.

Finalmente, las aportaciones de Claus Offe (1988) permiten situar la relación entre movimientos sociales e instituciones en un marco más amplio, destacando las tensiones, ambigüedades y límites de la respuesta estatal, así como los riesgos de cooptación o bloqueo de las demandas sociales.

Actividades Prácticas

FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 5.1

TÍTULO:	
¿QUIÉN CONECTA CON QUIÉN? MAPA DE AGENTES E INFLUENCIA EN EL TERRITORIO.	
FUNDAMENTACIÓN	<p>La capacidad de influencia no depende solo de la fuerza interna de una organización, sino también de su posición dentro de las redes locales de agentes. Visualizar estas relaciones permite identificar alianzas, cuellos de botella, agentes clave y oportunidades de articulación que no siempre son evidentes en la práctica cotidiana.</p> <p>Esta actividad se basa en la idea de que la influencia es relacional, y que comprender cómo se estructuran las conexiones en el territorio es un paso fundamental para definir estrategias realistas de incidencia.</p>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar agentes clave del territorio vinculados a un problema concreto. - Visualizar relaciones de cooperación, conflicto, dependencia o ausencia de vínculo. - Reconocer posiciones estratégicas (puentes, aislamientos, concentraciones de poder).
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elegir una problemática o demanda concreta (5 min). Ejemplos: acceso al agua, mejora de un servicio, conflicto por el uso del suelo, falta de recursos comunitarios. 2. Listado de agentes (10 min). En grupo, identificar agentes relevantes: <ul style="list-style-type: none"> • organizaciones comunitarias, • liderazgos, • instituciones, • agentes privados, • alianzas externas. 3. Construcción del sociograma (20 min). En un papelógrafo o pizarra: <ul style="list-style-type: none"> • cada agente se representa con un círculo o una tarjeta adhesiva • Se dibujan líneas entre personas según el tipo de relación:

	<ul style="list-style-type: none"> ○ continua: cooperación, ○ discontinua: relación débil, ○ zigzag: conflicto, ○ sin línea: ausencia de vínculo. <p>4. Lectura colectiva del mapa (20 min). Preguntas guía:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué personas están más conectadas? ● ¿Quién actúa como puente? ● ¿Dónde hay aislamiento? ● ¿Qué relaciones habría que fortalecer o crear? <p>5. Cierre estratégico (10 min). Definir colectivamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Una relación a fortalecer. ● Un actor clave a acercar. ● Una relación conflictiva a gestionar mejor.
RECURSOS	Papelógrafos o cartulinas, marcadores, cinta. (Opcional: tarjetas para escribir frases.)

FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 5.2

TÍTULO:	
¿ESTAMOS INFLUYENDO? EVALUACIÓN COLECTIVA DE LA CAPACIDAD DE INCIDENCIA	
FUNDAMENTACIÓN	<p>Influir no siempre implica lograr cambios inmediatos en políticas o recursos. Muchas veces la influencia se expresa en avances simbólicos, sustantivos o institucionales parciales, que conviene reconocer y evaluar para no subestimar el propio proceso ni desgastarse innecesariamente.</p> <p>Esta actividad busca que las organizaciones lean sus resultados de forma estratégica, distinguiendo los distintos tipos de efectos y conectándolos con las respuestas institucionales recibidas.</p>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la influencia que una organización ejerce en un proceso concreto. - Distinguir los efectos simbólicos, sustantivos e institucionales. - Relacionar estos efectos con las respuestas institucionales observadas.
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	<p>Actividad para realizar en grupos o individualmente.</p> <p>1. Elegir un proceso reciente (5 min).</p> <p>Una demanda, campaña o conflicto que se haya dado en los últimos meses y que sea conocido.</p> <p>2. Identificación de efectos (20 min).</p> <p>En tres columnas o en tres tarjetas, responder ¿que se consiguió?:</p> <p><u>Efectos simbólicos:</u> ¿hubo mayor visibilidad, legitimidad, reconocimiento?</p> <p><u>Efectos sustantivos:</u> ¿se lograron mejoras concretas, aunque parciales?</p> <p><u>Efectos institucionales:</u> ¿se abrieron espacios, acuerdos, cambios formales?</p> <p>3. Respuesta institucional observada (15 min). En otra tarjeta tratar de identificar qué respuesta predominó por parte de los poderes públicos: Integración, negociación, cooptación, indiferencia, represión...</p> <p>4. Lectura estratégica (20 min) Preguntas guía:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de efectos pesaron más en la respuesta institucional? • ¿Qué fortaleció la influencia del movimiento? • ¿Dónde se produjeron los problemas: bloqueos? • ¿Cambió la respuesta con el tiempo? <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje clave (10 min). Redactar una frase “Para la próxima vez, debemos cuidar especialmente...”.
RECURSOS	Papelógrafos o cartulinas, marcadores, cinta. (Opcional: tarjetas para escribir frases.)

CAPÍTULO 6

¿Cómo pasamos de un problema a una causa que suma apoyos? Marcos cognitivos para la acción colectiva

MARÍA ROSA HERRERA-GUTIÉRREZ

¿Qué utilidad tiene este capítulo?

Este capítulo es útil para fortalecer una tarea clave del liderazgo comunitario: construir una lectura compartida de los problemas y convertirla en un mensaje que mueva a la gente y abra caminos de solución. Muchas veces, en una organización hay compromiso y ganas, pero el proceso se debilita porque cada quien entiende el problema distinto, se discute sin llegar a acuerdos o se proponen acciones que no conectan con la comunidad ni con quienes toman decisiones.

Aquí aprenderemos a reconocer los “lentes” con los que interpretamos lo que pasa (los marcos cognitivos) y a armar un marco completo con tres piezas: diagnóstico (qué está pasando y por qué), pronóstico (qué vamos a hacer y cómo) y motivación (por qué vale la pena actuar y quiénes se suman). Cuando esas tres piezas están claras, el proceso se ordena: se define mejor qué se quiere lograr, se reparten tareas con más sentido y se sostiene la acción en el tiempo.

Además, este capítulo ayudará a algo muy práctico: adaptar el mismo marco según el público. No hablamos igual en una asamblea comunitaria que en una reunión con la alcaldía, una personería o una organización aliada. Aprender a ajustar el lenguaje, el énfasis y los ejemplos sin perder los principios te permite convocar mejor, negociar con más claridad, ampliar apoyos y proteger el proceso de malentendidos o divisiones.

Este capítulo te ayuda a pasar de ‘tenemos un problema’ a ‘tenemos una lectura clara, un plan y un mensaje que suma gente y logra compromisos’.

En definitiva, este capítulo ayudará a pasar de ‘tenemos un problema’ a ‘tenemos una lectura clara, un plan y un mensaje que suma gente y logra compromisos’.

¿Con qué “lentes” estamos leyendo lo que pasa en la comunidad?

A veces en una reunión pasa algo curioso: estamos hablando del mismo problema, pero parece que estuviéramos hablando de cosas distintas. Una persona dice: “la gente no participa porque no le interesa”, y otra responde: “la gente no participa porque está cansada, porque trabaja, porque no tiene con quién dejar a las infancias o porque ya no confía”. Las dos están mirando la misma realidad, pero la están leyendo con “lentes” diferentes.

Esos lentes son importantes porque no solo cambian lo que pensamos: cambian lo que hacemos. Si creemos que el problema es “falta de ganas”, la solución suele ser regañar, presionar o imponer. Pero si entendemos que hay barreras reales (tiempo, cuidado, transporte, miedo, desconfianza), entonces aparecen otras salidas: cambiar horarios, rotar lugares, mejorar la comunicación, crear acuerdos, garantizar un ambiente seguro, repartir tareas.

Los marcos cognitivos son ideas, creencias y palabras que usamos para darle sentido a lo que pasa y para decidir qué es importante, quién tiene la responsabilidad y qué soluciones parecen posibles.

A esos “lentes” con los que interpretamos lo que pasa les podemos llamar marcos cognitivos. Significa, simplemente, la

forma en que nombramos una situación y la historia que nos contamos sobre ella. El marco define qué nos parece “normal”, qué nos parece “grave”, quién creemos que tiene la responsabilidad y qué soluciones vemos como posibles.

Los marcos cognitivos son las “gafas” con las que interpretamos la realidad. Dicho de forma sencilla: son ideas, creencias y palabras que usamos para darle sentido a lo que pasa y para decidir qué es importante, quién tiene la responsabilidad y qué soluciones parecen posibles.

Los marcos son tan importantes que van a orientar no solo la interpretación del problema, sino también las soluciones que se articulen en torno al problema.

Por eso, antes de lanzarnos a actuar, vale la pena hacer una pausa y preguntarnos: ¿con qué lentes estamos leyendo lo que pasa en la comunidad? Porque cuando cambiamos el lente, muchas veces también cambia el camino.

Vamos a poner un ejemplo, cuando emergen conflictos dentro de la organización, podemos encuádralos como: ‘Aquí hay gente problemática’, a esta forma de entender el problema le denominaremos marco A, o bien podemos encuádrarlo como: ‘Hay problemas de comunicación y reglas poco claras’, a estas formas de comprender lo denominaremos marco B.

Con el Marco A se personaliza señalando a las personas conflictivas, la solución que se da en este caso es expulsar, aislar, silenciar a esas personas.

Mientras que si construimos la realidad con el Marco B se mira el funcionamiento de la organización, los roles confusos, los rumores, decisiones sin acta y por tanto las soluciones que se implementan pasaran por promover acuerdos claros, actas, vocerías rotativas, mediación, comités de convivencia, protocolos para manejar desacuerdos.

Los marcos cognitivos son útiles para ampliar apoyos: ¿cómo los construimos?

Uno de los grandes desafíos para los movimientos sociales y las organizaciones populares en general es ampliar sus apoyos, ya sea de la ciudadanía en general o de liderazgos políticos y sociales que pudieran ser buenas alianzas para alcanzar los objetivos que la organización, o movimiento social, persigue.

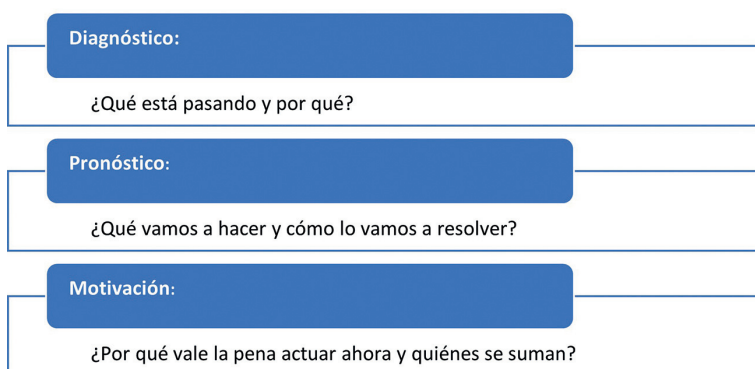
Los marcos cognitivos se construyen, en buena medida, dentro de las organizaciones sociales. A veces surgen de manera espontánea, pero muchas otras son el resultado de un trabajo consciente: la dirigencia y el activismo más comprometido discuten cómo nombrar los problemas, qué explicaciones priorizar y qué caminos de acción proponer.

Con frecuencia, ese marco común se va afinando mediante conversaciones y negociaciones al interior del núcleo más activo de la organización, hasta convertirse en una forma compartida de entender la realidad y actuar sobre ella. Los estudios sobre movilización social nos enseñan que, para ampliar los apoyos y sumar agentes que se alían a la causa, la clave está en la creación de los marcos cognitivos.

Los estudios sobre movilización social nos enseñan que, para ampliar los apoyos y sumar agentes que se alían a la causa, la clave está en la creación de los marcos cognitivos.

De hecho, cuando una organización intenta movilizar gente, sostener un proceso o incidir ante instituciones, casi siempre (aunque no se note) está construyendo un marco con tres piezas: a) un diagnóstico, b) un pronóstico, y c) una motivación para actuar. Si falta una, el mensaje se debilita y la acción se enfría. Veamos en qué consiste cada una de estas piezas.

Figura 6.1. La triada de los marcos cognitivos: De la lectura del problema a la acción



1) Diagnóstico: ¿Qué está pasando y por qué?

El diagnóstico es el primer paso para mirar la realidad con claridad. Consiste en nombrar el problema de la forma más concreta posible y entender qué lo está causando o manteniendo, es decir, de quien es la culpa. No se trata solo de decir “esto está mal”, sino de responder preguntas como: ¿A quién le afecta más? ¿Desde cuándo pasa? ¿Qué situaciones lo empeoran? ¿Qué barreras existen? ¿Qué responsabilidades tienen la comunidad, las instituciones o ciertos agentes? Un buen diagnóstico evita quedarse en culpas generales (“la gente no sirve”, “nadie ayuda”; “el problema es del sistema”) y ayuda a ver las causas reales, para no atacar solo los síntomas.

2) Pronóstico: ¿Qué vamos a hacer y cómo lo vamos a resolver?

El pronóstico es la parte en la que la organización pasa de la queja a la propuesta. Aquí se define qué ruta de acción se va a seguir: qué medidas concretas se tomarán, en qué orden, con quiénes, con qué recursos, y qué se va a gestionar ante instituciones o aliadas. Es, en la práctica, el “plan” o el “camino” que se propone para cambiar la situación. Un pronóstico fuerte no promete milagros: plantea pasos realistas, roles claros (quién hace qué) y formas de seguimiento para que no se quede en palabras.

3) Motivación: ¿Por qué vale la pena actuar ahora y quiénes se suman?

La motivación es lo que convierte una idea en movimiento. Aquí se explica por qué es importante actuar ya, qué se puede ganar si se hace, y qué se puede perder si se deja pasar la oportunidad. También es el momento de conectar con valores y razones que la gente siente en la vida diaria: dignidad, derechos, cuidado de la familia, futuro de la juventud, tranquilidad, respeto. Pero, además, la motivación debe responder algo clave: quiénes se suman y cómo. No basta con invitar; hay que hacer un llamado claro y posible: qué puede aportar cada persona, cada vereda, cada grupo, para que el esfuerzo sea colectivo y sostenido.

¿A quién le hablamos cuando construimos un marco?

Un marco cognitivo no “vuela solo”. Cuando una organización habla de un problema, no solo está informando: está ayudando a que otras personas entiendan “qué está pasando”, “por qué pasa” y “qué se puede hacer”. Eso es un marco cognitivo: una forma de leer la realidad que orienta la acción. Por eso, un marco útil no es únicamente una idea bonita: es una forma de nombrar la realidad que conecta con el público al que queremos movilizar, convencer o sumar.

Pero un punto clave es este: los marcos no se construyen en el aire. Siempre están pensados para alguien. No es lo mismo hablarle a la base comunitaria que hablarle a una alcaldía; no es lo mismo convocar a una asamblea que sentarse en una mesa institucional o buscar apoyo de una ONG. Por eso, cuando decimos que un marco “funciona”, en realidad estamos diciendo que logra conectar con un público específico: con su lenguaje, sus preocupaciones, sus miedos, sus intereses y también sus esperanzas.

Un marco útil no es únicamente una idea bonita: es una forma de nombrar la realidad que conecta con el público al que queremos movilizar, convencer o sumar.

En la práctica, una organización casi siempre necesita hablarle, como mínimo, a tres públicos: a su gente (público interno), a la comunidad más amplia, y a quienes tienen poder de decisión o recursos (instituciones y aliadas). Además, puede necesitar un marco para la opinión pública local (radio, redes, voz a voz) y otro para personas escépticas u opositoras. El reto no es “inventar una historia distinta para cada quien”, sino aprender a adaptar la manera de comunicar sin perder el sentido ni los principios.

Lo clave es entender esto: un mismo problema puede necesitar marcos distintos según el público, sin cambiar la verdad ni traicionar los principios. Cambia el énfasis, el lenguaje y el tipo de razones que se ponen al frente.

Un mismo problema puede necesitar marcos distintos según el público.

Figura 6.2. ¿A quién le hablamos?
Públicos a los que se orientan los marcos cognitivos



El público interno: ordenar el proceso y sostenerlo

Dentro de la organización, el marco cumple una función básica: dar unidad y dirección. Ayuda a que la dirigencia, las vocerías y la base se pongan de acuerdo en lo esencial: cuál es el problema principal, qué lo está causando, qué se quiere lograr y cuál es la ruta. Cuando el marco interno es claro, la gente se organiza mejor; cuando no lo es, aparecen confusiones, discusiones interminables y desgastes (“cada quien jalando para su lado”).

En el público interno el marco no necesita ser “bonito”, sino útil para actuar. Debe ayudar a tomar decisiones, repartir tareas, sostener la disciplina organizativa y cuidar la confianza. Por ejemplo, si el tema es la baja participación, un marco interno que culpe a la gente (“aquí nadie responde”) suele terminar desmotivando incluso a quienes sí están. En cambio, un marco que reconozca barreras reales y responsabilidades compartidas abre un camino: ajustar horarios, mejorar la comunicación, hacer rendición de cuentas, crear equipos por vereda, etc.

La comunidad: sumar, legitimar y construir confianza

Cuando el marco se dirige a la comunidad en general, el objetivo suele ser otro: convocar y legitimar. Aquí importa mucho la forma de hablar. La

comunidad no siempre está pendiente del lenguaje organizativo, y muchas personas están ocupadas resolviendo el día a día. Si el marco suena lejano, regañón o muy “de discurso”, no engancha. Si, en cambio, conecta con problemas cotidianos y muestra resultados posibles, la gente se acerca.

En este público, el marco funciona cuando responde algo muy simple: “¿Y esto en qué me cambia la vida?”. Por eso suele ser mejor hablar desde experiencias compartidas: el agua que no llega, el camino malo, el costo del transporte, la falta de oportunidades para las juventudes, la inseguridad, la dificultad para hacer trámites, el cansancio de reuniones que no terminan en nada. También es clave que el marco no solo describa el problema, sino que haga un llamado claro: qué se está proponiendo y cómo puede participar la gente de forma realista.

Aquí hay un detalle importante: en la comunidad, el marco también compete con la desconfianza. Muchas personas han visto promesas que no se cumplen. Por eso, un marco comunitario fuerte suele incluir algo de transparencia y compromiso: “vamos a hacer esto, de esta manera, y cada mes rendimos cuentas”.

Instituciones: exigir con firmeza y negociar con claridad

Cuando el marco va dirigido a instituciones (alcaldía, concejo, personería, secretarías, entidades), cambia el terreno. Las instituciones se mueven con normas, presupuestos, planes, competencias, trámites y tiempos. Si el marco es solo emocional o muy general, se pierde en el aire. En este público, el marco necesita traducirse a peticiones concretas y verificables: qué se solicita, con qué fundamento, en qué plazo, quién responde, cómo se hará seguimiento.

Eso no significa abandonar el lenguaje de derechos o la preocupación humana; significa conectar derechos con responsabilidades y con gestión. Por ejemplo: “el agua es vida digna” puede ser el centro del marco, pero al sentarse con la institución debe convertirse en una ruta: diagnóstico de fallas, mantenimiento, presupuesto, cronograma, responsables, veeduría, actas. Un buen marco institucional combina tres cosas: claridad (lo que se pide), legitimidad (a quién representa) y seguimiento (cómo se verificará).

Aliadas: mostrar proceso, seriedad y posibilidad de impacto

Con aliadas (ONG, universidades, cooperación, redes, iglesias, organizaciones amigas) el marco suele tener una función de “puente”: sumar apoyo sin perder autonomía. En este caso, el marco debe mostrar que hay un proceso real, no solo una idea. A las aliadas les importa ver que existe organización, liderazgo, claridad de objetivos y un plan con posibilidades de sostenerse en el tiempo.

Aquí funciona un marco que equilibre el diagnóstico del problema con la capacidad de acción: “esto está pasando; ya nos estamos organizando así; necesitamos este acompañamiento o este recurso para dar el siguiente paso; estos serían los resultados”. Cuando el marco logra transmitir seriedad y sentido territorial, las aliadas entienden mejor dónde aportar y cómo hacerlo sin imponer.

Opinión pública local: una idea clara que se pueda repetir

En radios comunitarias, redes sociales o conversaciones amplias, el marco necesita ser todavía más sencillo: una frase que se recuerde y que no se enrede. No porque el problema sea simple, sino porque en esos espacios la gente recibe mensajes rápidos. Si el marco es muy largo o lleno de conceptos, se pierde.

Lo que suele funcionar aquí es una combinación: una frase central (por ejemplo, “agua constante es salud y dignidad”), una situación concreta que cualquiera reconoce, y una demanda clara (“pedimos plan de mantenimiento con fechas y veeduría comunitaria”). Esta claridad también protege al proceso: evita que otras personas o agentes lo malinterpreten o lo deformen.

Públicos difíciles: personas escépticas u opositoras

En todo territorio hay personas cansadas, decepcionadas o que no confían. También hay rivalidades políticas y conflictos de intereses. En estos casos, el marco no puede construirse desde el ataque, porque eso solo endurece posiciones. Un marco para públicos difíciles busca bajar tensión y abrir una rendija: reconocer preocupaciones, insistir en la transparencia, mostrar

reglas claras y resultados verificables. No siempre convencerá a todo el mundo, pero sí puede evitar que el proceso se aisle o se desgaste en peleas.

El núcleo no cambia, cambia la forma de decirlo

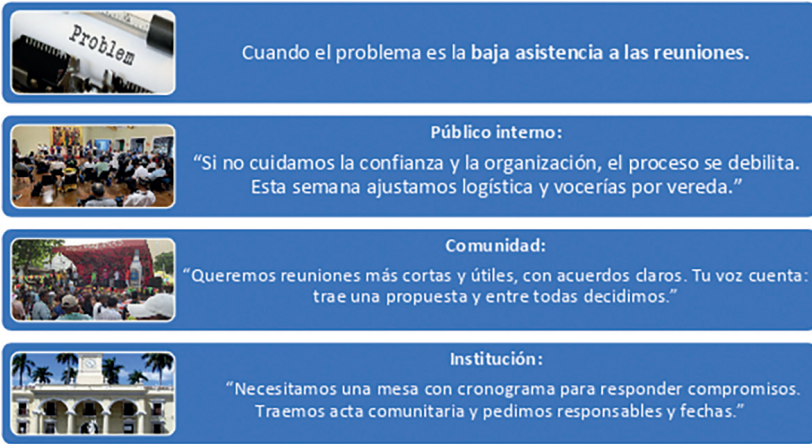
Lo más importante es sostener un principio: el marco debe tener un núcleo común (valores, objetivo, lectura del problema y camino general) para no contradecirse. Lo que cambia según el público es el lenguaje, el ejemplo, el énfasis y el tipo de razones. Dicho de forma

Cuando una organización aprende a identificar sus públicos y a ajustar su marco para cada uno, gana fuerza: moviliza mejor, se coordina mejor, negocia mejor y logra más apoyo.

sencilla: no es “decir cosas distintas”, sino decirlo de la manera que cada público puede escuchar y entender, sin perder la honestidad. Cuando una organización aprende a identificar sus públicos y a ajustar su marco para cada uno, gana fuerza: moviliza mejor, se coordina mejor, negocia mejor y logra más apoyo. Y, sobre todo, evita una trampa frecuente: hablar como si todo el mundo pensara igual, cuando en realidad cada público mira la realidad con lentes distintos.

Por ejemplo, si el problema detectado es la baja asistencia a las reuniones de la organización, la forma de comunicar a los diferentes públicos (el pronóstico y la motivación) será diferente ya que tendremos en cuenta los diferentes perfiles, así como los intereses y la propia vinculación de cada agente o público con el proceso. Lo puedes ver en la figura 6.3.

**Figura 6.3. Un mismo problema, distintos públicos:
cómo cambia el pronóstico y la motivación.**



Resumiendo...

A lo largo de este capítulo vimos que, en la vida organizativa, no solo importa “qué pasa”, sino cómo lo nombramos. Los marcos cognitivos son esos “lentes” con los que interpretamos la realidad: definen qué consideramos problema, qué explicaciones ponemos al frente, a quién le atribuimos responsabilidades y qué soluciones nos parecen posibles. Por eso, antes de actuar, vale la pena detenerse y revisar el lente: cambiar el marco muchas veces cambia el camino.

También aprendimos una herramienta práctica para construir marcos que sumen apoyos y sostengan la acción: la tríada diagnóstico–pronóstico–motivación. El diagnóstico aclara el problema y sus causas; el pronóstico propone una ruta realista con pasos y responsabilidades; y la motivación conecta con razones de vida cotidiana y hace un llamado concreto para que la gente se sume. Si falta una de estas piezas, el mensaje se debilita y el proceso se enfría.

Finalmente, vimos que un marco no se dice igual a todo el mundo. El núcleo (valores, objetivo y lectura principal) debe mantenerse, pero el lenguaje y el énfasis se ajustan según el público: no es lo mismo hablarle a la base, a la comunidad, a una institución, a una aliada o a la opinión pública.

Aplicado al trabajo diario, este capítulo invita a una práctica simple: leer con buenos lentes, ordenar el mensaje en tres piezas y adaptar la forma de decirlo para sumar fuerza sin perder principios.

Las referencias teóricas de este capítulo

Este capítulo ha sido escrito a partir de varias corrientes de estudio que, desde distintos campos, ayudan a entender una idea sencilla pero poderosa: la manera en que nombramos un problema influye en cómo lo interpretamos, qué soluciones vemos posibles y cuánta gente se suma a actuar. A eso, en este manual, le llamamos marcos cognitivos.

En concreto, este capítulo se apoya en tres aportes teóricos principales:

1) La “mirada” como organización de la experiencia (interacción y vida cotidiana). Erving Goffman (1974) mostró que las personas no interpretamos la realidad “en crudo”, sino a través de marcos que nos dicen qué está pasando, qué es relevante y cómo debemos responder. Esta perspectiva ayuda a comprender por qué, en una misma reunión, dos personas pueden hablar del “mismo problema” pero entender cosas distintas: están usando lentes diferentes.

2) Framing en comunicación pública (medios, opinión y disputa de sentido). Investigadores como Robert Entman (1993) y, desde un enfoque constructivista, Gamson y Modigliani (1989), estudiaron cómo los marcos ayudan a organizar el debate público: definen qué problema es, qué causa se destaca, a quién se responsabiliza y qué solución se propone. Este enfoque sustenta la parte del capítulo donde se explica por qué el marco debe adaptarse a distintos públicos (comunidad, instituciones, opinión pública), sin perder el núcleo.

3) Framing y movilización social (cómo se suman apoyos). Los estudios sobre movimientos sociales —en especial los trabajos de Benford y Snow (2000)— aportan una herramienta central para este capítulo: la tríada diagnóstico–pronóstico–motivación. La idea es práctica: para movilizar y sostener un proceso, una organización necesita (a) explicar qué pasa y por qué, (b) proponer un camino de solución creíble, y (c) activar razones y llamados concretos para que la gente se sume. Esta línea teórica respalda el corazón metodológico del capítulo.

Además de los autores “clásicos” del framing, este capítulo converso con una tradición latinoamericana que entiende que nombrar la realidad es parte de transformarla. Desde la educación popular, Paulo Freire (1975) aporta la idea de que la palabra y la reflexión crítica ayudan a “leer el mundo” para actuar colectivamente. En esa misma línea práctica, Orlando Fals Borda (1999) y la IAP recuerdan que los marcos más sólidos se construyen desde el territorio, combinando experiencia, organización y conocimiento producido en comunidad.

Para el enfoque de públicos e incidencia, autoras como Evelina Dagnino (2004) muestran que la participación y la ciudadanía son campos de disputa, donde importa cómo se define el problema y qué soluciones se vuelven “legítimas”. Desde una mirada territorial, Arturo Escobar (2000) ayuda a entender cómo los movimientos producen marcos propios ligados a vida, lugar y autonomía. Y, para revisar los “lentes” dominantes, Quijano (2000), Lander (2000) y Rivera Cusicanqui (2015) aportan claves descolonizadoras para no repetir marcos impuestos. Finalmente, para leer conflictos socio-territoriales y comunicación pública, dialogan bien Svampa (2017) y Zibechi (2008) —territorios y resistencias— y, en el plano del sentido y el relato, Verón (1987) —discursos y narrativas—.

Actividades prácticas

FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 6.1.

TÍTULO:	
¿QUÉLENTE ESTAMOS USANDO Y QUÉLENTE NOS CONVIENE?	
FUNDAMENTACIÓN	<p>Con esta actividad pretendemos cambiar los “lentes” y pasar del marco que cierra al marco que abre.</p> <p>En muchas discusiones comunitarias el problema no es solo “qué pasa”, sino cómo lo estamos nombrando. Identificar el marco dominante y reencuadrar (cambiar el lente) ayuda a destrabar conflictos y a abrir soluciones más realistas y colectivas.</p>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer el marco con el que la organización está interpretando un problema actual. - Comparar dos marcos posibles y sus efectos sobre las soluciones. - Construir un marco alternativo que reduzca culpas y aumente posibilidades de acción.
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elegir un caso real (10 min): baja asistencia, conflicto interno, falta de apoyo juvenil, problema de agua, etc. 2. Frases que se oyen (10 min): en grupo, escribir en un papelógrafo 6–10 frases reales de cómo la gente habla del problema (“aquí nadie...”, “eso siempre...”, “el problema es...”). 3. Dos marcos en disputa (15 min): el grupo construye dos “lentes” posibles: <p>Marco A (el que se usa más) y</p> <p>Marco B (uno alternativo que mire causas y funcionamiento).</p> 4. Efectos del marco (15 min): por cada marco, responder: <ul style="list-style-type: none"> ○ ¿A quién responsabiliza? ○ ¿Qué soluciones sugiere? ○ ¿A quién aleja y a quién acerca? 5. Re-encuadre final (10 min): redactar una frase marco que la organización pueda usar desde ahora (máximo 2 líneas).
RECURSOS	Papelógrafos o cartulinas, marcadores, cinta. (Opcional: tarjetas para escribir frases.)

FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 6.2.

TÍTULO:	
DE LA QUEJA A LA RUTA: DIAGNÓSTICO – PRONÓSTICO- MOTIVACIÓN	
FUNDAMENTACIÓN	<p>En esta actividad pretendemos trabajar la tríada aplicada y pasar de problema a plan que moviliza.</p> <p>Para movilizar y sostener un proceso no basta con decir “esto está mal”. La organización necesita un marco completo: explicar el problema (diagnóstico), proponer un camino (pronóstico) y activar razones para actuar (motivación).</p>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la tríada diagnóstico–pronóstico–motivación sobre un problema del territorio. - Definir acciones realistas (primer paso, responsables y seguimiento). - Formular un llamado claro para sumar participación.
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	<p>1. Escoger un problema prioritario (5 min).</p> <p>2. Diagnóstico en 3 preguntas (15 min):</p> <p>¿Qué está pasando (concretamente)?</p> <p>¿Por qué pasa (causas y barreras, no “culpas”)?</p> <p>¿A quién afecta más?</p> <p>3. Pronóstico en 3 niveles (20 min):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Acción inmediata (esta semana). ○ Acción organizativa (este mes). ○ Gestión externa (con institución/aliado). Para cada una: responsable + fecha + cómo se verifica. <p>4. Motivación: llamada a sumar (15 min): redactar un texto corto que incluya:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ por qué es importante, ○ por qué ahora, ○ qué puede aportar cada quien (tareas posibles). <p>5. Salida comunicable (5 min): convertir todo en un mensaje de 6–8 líneas para leer en asamblea.</p>
RECURSOS	Plantilla impresa o en papelógrafo con tres columnas (Diagnóstico / Pronóstico / Motivación), marcadores.

FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 6.3.

TÍTULO:	
PÚBLICOS Y MENSAJES: EL MISMO NÚCLEO, DIFERENTES FORMAS DE DECIRLO	
FUNDAMENTACIÓN	<p>No hablamos igual con todo el mundo debemos ajustar el marco por público</p> <p>Un mismo problema requiere énfasis distintos según el público: comunidad, base interna, instituciones, alianzas, opinión pública. Adaptar el marco aumenta el apoyo sin perder principios.</p>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los públicos clave para un objetivo concreto. • Mantener un “núcleo común” del marco y adaptar lenguaje/énfasis por público. • Producir mensajes listos para usar en reuniones, oficios y radio/redes.
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elegir un objetivo (5 min): por ejemplo, lograr una reunión con alcaldía, subir participación, sumar aliadas, etc. 2. Mapa de públicos (10 min): listar 4–5 públicos relevantes (interno, comunidad, institución, aliada, radio/redes). 3. Definir el núcleo común (10 min): redactar en 3 líneas lo que NO cambia: <ul style="list-style-type: none"> - problema, - objetivo, - propuesta general. 4. Mensajes por público (25 min): para cada público, escribir: <ul style="list-style-type: none"> ○ una frase central, ○ un ejemplo cercano, ○ una petición o invitación concreta. 5. Role-play (20 min): representar dos situaciones: <ul style="list-style-type: none"> ○ asamblea comunitaria (2 min de intervención) y ○ reunión institucional (2 min de intervención). El grupo evalúa: ¿se entendió?, ¿se sintió cercano?, ¿hubo llamado claro?
RECURSOS	Papelógrafos, marcadores. (Opcional: celular para grabar y luego escuchar 1 minuto del mensaje.)

FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 6.4.

TÍTULO:	
REGLAS CLARAS, CONFIANZA Y ACTAS: EL MARCO TAMBIÉN SE ORGANIZA.	
FUNDAMENTACIÓN	<p>Con esta actividad pretendemos apoyar el desarrollo de asambleas más útiles mejorando los acuerdos y la comunicación para evitar desgaste</p> <p>Muchos procesos se enfrían por conflictos internos, chismes, decisiones sin claridad o reuniones interminables. Un marco que mira el funcionamiento (y no solo “culpables”) ayuda a construir acuerdos, transparencia y continuidad.</p>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar prácticas internas que generan conflicto o desconfianza. • Construir acuerdos básicos para reuniones (roles, tiempos, toma de decisiones). • Definir un protocolo sencillo para desacuerdos y rendición de cuentas.
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lluvia de situaciones (10 min): “¿Qué nos desgasta en las reuniones?” (interrupciones, rumores, falta de actas, decisiones cerradas, etc.). 2. Re-encuadre (10 min): pasar de “hay gente problemática” a “hay reglas y comunicación poco claras”. 3. Acuerdos mínimos (25 min): construir un “paquete” de 6–8 acuerdos: <ul style="list-style-type: none"> ○ roles (moderación, relatoría, tiempo), ○ cómo se decide (consenso/votación), ○ cómo se registran acuerdos (acta), ○ cómo se hace seguimiento, ○ cómo se manejan desacuerdos. 4. Simulación de 15 minutos (15 min): hacer una mini-reunión aplicando los acuerdos. 5. Cierre (5 min): escoger 2 acuerdos para implementar desde la próxima reunión (con responsables).
RECURSOS	Papelógrafo con “Acuerdos”, marcadores, libreta/hojas para acta, reloj o cronómetro.

CAPÍTULO 7

Ventanas de oportunidad para el cambio: contexto, recursos y alianzas

MARÍA ROSA HERRERA-GUTIÉRREZ

¿Por qué es importante este capítulo para nuestro trabajo organizativo?

Este capítulo ofrece herramientas para que las organizaciones populares lean mejor el momento, organicen sus fuerzas y tomen decisiones más efectivas. No se trata solo de tener una causa justa, sino de saber cuándo conviene empujar, con qué capacidades contamos y cómo sostener la acción sin desgastarnos.

En concreto, el capítulo ayuda a responder tres preguntas clave:

- ¿Cuándo existen más posibilidades de lograr cambios? Identificar y aprovechar oportunidades: ventanas de tiempo en las que el contexto (instituciones, actores, conflictos, agenda pública) facilita avanzar, negociar, incidir o presionar.
- ¿Con qué contamos y qué nos falta para actuar? Reconocer y ordenar los recursos disponibles (personas, redes, información, legitimidad, medios materiales) y ubicar los vacíos que conviene cubrir para no improvisar.

- ¿Cómo convertimos lo que tenemos en capacidad real? Pasar de recursos dispersos a capacidad organizada, fortaleciendo la infraestructura de movilización (roles, coordinación, comunicación, alianzas, cuidados) y la micro-movilización (convocatoria, confianza, motivaciones, condiciones concretas para participar).

Al final, la apuesta del capítulo es simple: que las organizaciones puedan actuar con más claridad y menos desgaste, construyendo una fuerza colectiva que no dependa solo del entusiasmo del momento, sino de una base organizada capaz de sostener los cambios en el tiempo.

¿Cuándo es más posible coordinar una acción colectiva o conseguir cambios?

Los estudios sobre movimientos sociales nos muestran que lograr cambios —o incluso conseguir apoyos— no depende únicamente de la fuerza de la demanda o de la necesidad que la sostiene. Tampoco basta, por sí sola, la capacidad de movilización de una organización. El contexto influye de manera decisiva tanto en la posibilidad de sumar respaldos como en la de conseguir transformaciones concretas.

A este conjunto de condiciones del entorno se le llama Estructura de Oportunidades Políticas. Dicho de otra forma: para coordinar una acción colectiva no alcanza con tener una causa justa, o para sostenerla e incluso para conseguir lo que se persigue; también es necesario que existan oportunidades favorables, o al menos saber identificar cuándo se abren y cómo aprovecharlas con cuidado y estrategia. Veamos esto con más detalle.

¿Qué significa “estructura de oportunidades políticas”?

La estructura de oportunidades políticas es el conjunto de condiciones del entorno que pueden facilitar o dificultar que una organización logre cambios. No depende solo de “tener razón” o “hacer ruido”, sino de cómo está armado el tablero: quién decide, quién se

Las oportunidades son como puertas. A veces están cerradas. A veces entreabiertas. A veces alguien las abre por un momento. El reto es verlas a tiempo y tener con qué cruzarlas.

enfrenta con quién, quién está dispuesto a escuchar, qué reglas existen, qué se permite y qué se sanciona.

Una forma sencilla de entenderlo es esta: Las oportunidades son como puertas. A veces están cerradas. A veces entreabiertas. A veces alguien las abre por un momento. El reto es verlas a tiempo y tener con qué cruzarlas.

¿Cómo sabemos si la Estructura de Oportunidades es favorable?

Los elementos que forman parte de este concepto son tanto de carácter formal como informal, en concreto debemos observar:

- El grado de apertura institucional: si existen (y funcionan) espacios y canales para hacer llegar las demandas.
- Las alianzas y apoyos: la presencia de actores con capacidad de influir dispuestas a colaborar.
- Las divisiones dentro del poder: tensiones entre grupos políticos o instituciones que pueden abrir “grietas” para que una demanda comunitaria entre en la agenda.
- La capacidad y voluntad del Estado: no es lo mismo una institución que quiere, pero no puede (falta de presupuesto/equipo), que una que puede, pero no quiere.
- Los costos y riesgos de participar: el entorno de seguridad y estigmatización cambia lo que es viable y lo que no.

Para que esta idea no se quede en teoría, conviene traducir la estructura de oportunidades políticas en señales concretas que cualquier organización puede observar. Son pistas que ayudan a responder: *¿Este es un buen momento para empujar? ¿Para negociar? ¿Para fortalecer la base? ¿Para cuidarnos y movernos con más discreción?*

A continuación, proponemos cinco señales sencillas para “leer” el contexto:

1. Apertura del sistema (¿hay puertas abiertas?)

La primera señal es el grado de apertura que tienen las instituciones y los espacios de decisión. Es decir, si formalmente existen canales y espacios establecidos para presentar nuestras demandas.

- ¿Existen espacios de participación reales (cabildos, mesas, presupuestos participativos, veedurías, audiencias)?
- Cuando la organización presenta una solicitud o una propuesta, ¿la institución responde y da trámite, o simplemente “deja en visto”? Una apertura mayor no garantiza que todo se logre, pero sí cambia las posibilidades de incidir y de conseguir resultados.

2. Alianzas disponibles (¿quién puede ayudar a empujar?)

Una oportunidad se vuelve más favorable cuando hay agentes que pueden respaldar, amplificar o ‘abrir puertas’ en los ámbitos donde se toman decisiones.

Clave: Una alianza no es un favor: es un acuerdo con objetivos y límites.

- ¿Hay funcionariado sensible al tema, liderazgos sociales, docentes, iglesias, medios comunitarios, asociaciones o redes que puedan acompañar?
- ¿Quién tiene credibilidad y llegada a distintos sectores de la comunidad? Las alianzas no sustituyen la fuerza propia, pero pueden hacer que una demanda sea escuchada donde antes no entraba.

3. Divisiones o disputas entre quienes tienen poder (¿hay grietas en el bloque?)

A veces el contexto se mueve porque quienes toman decisiones no están alineadas, tienen conflictos o están disputando por algún asunto. Esta fisura entre quienes tienen el poder supone una oportunidad para ampliar nuestros apoyos.

- ¿Hay tensiones entre alcaldía y concejo? ¿Entre secretarías? ¿Entre partidos o grupos locales?
- ¿Hay disputas por prioridades, presupuesto o reconocimiento? Ojo: no se trata de “aprovecharse” de una pelea, sino de identificar grietas que permitan que un tema comunitario entre en la agenda, se discuta y se destrabe.

4. Capacidad de las instituciones para cumplir (¿pueden hacerlo o solo lo prometen?)

Otra señal clave es distinguir entre voluntad y capacidad. Puede haber funcionariado con disposición, pero sin herramientas reales para resolver.

- ¿Hay presupuesto, equipo técnico, competencias legales y mecanismos administrativos para cumplir?
- ¿El problema depende de una sola entidad o requiere coordinación entre varias? Esta lectura orienta la estrategia: no es lo mismo un escenario que pide exigencia y presión, que uno que requiere propuesta, seguimiento y vigilancia para que la institución cumpla.

5. *Costos y riesgos de la participación (¿qué tan seguro es actuar así, en este momento?)*

Finalmente, toda oportunidad debe evaluarse también con criterio de cuidado.

- ¿Hay estigmatización, amenazas, barreras o riesgos para quienes participan?
- ¿La acción pública puede exponer a la organización o a sus liderazgos? Aquí entra una regla básica: no todo momento es seguro para todo tipo de acción. A veces la estrategia adecuada es sostener el proceso, documentar, fortalecer alianzas y buscar tácticas menos expuestas, sin abandonar el objetivo.

Estas cinco señales permiten a las organizaciones hacer una lectura más fina del contexto: reconocer cuándo hay una ventana para avanzar y cuándo conviene fortalecer capacidades y cuidarse para llegar mejor preparadas al próximo momento de oportunidad.

Ventanas de oportunidades para el cambio: ¿qué son y cómo se leen?

En la vida comunitaria, muchas veces el problema es claro —falta agua, el puesto de salud no responde, una vía se daña, la escuela se cae a pedazos— y también es clara la necesidad de actuar. Sin embargo, no siempre es posible conseguir resultados. Hay momentos en los que una demanda entra con fuerza, se escucha, se negocia y se concreta; y hay otros en los que, aun insistiendo, todo se traba.

A esos momentos en los que aumenta la probabilidad de avanzar les llamamos oportunidades para el cambio. Aprender a identificarlas permite a las organizaciones decidir mejor cuándo empujar, cuándo preparar el terreno y cuándo cuidarse sin abandonar la causa.

¿Qué es una “ventana de oportunidad para el cambio”?

Una oportunidad para el cambio es una ventana de tiempo —a veces corta, a veces más larga— en la que el contexto se mueve de tal manera que es más factible lograr avances: que te reciban y te escuchen, que se apruebe algo, que se active un presupuesto, que se frene un daño, que se firme un acuerdo o que una institución cumpla lo que antes aplazaba.

Las oportunidades cambian. El reto es observar señales, decidir la táctica adecuada y fortalecer la infraestructura para cruzar la puerta con cuidado y eficacia.

Estas oportunidades no aparecen por magia. Surgen porque cambian piezas del tablero: se renuevan autoridades, se abren espacios, se vuelve visible un problema, se activa una norma, se mueven alianzas. La clave es que, si la organización las reconoce a tiempo, puede actuar con mayor eficacia y menos desgaste.

Ejemplos típicos de oportunidades:

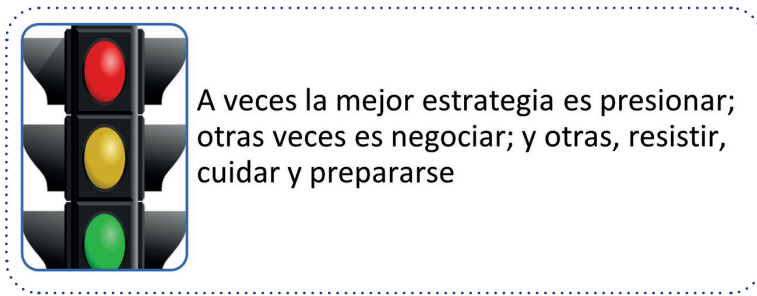
- Cambio de gobierno o de equipos: llega un nuevo alcalde, un nuevo gabinete o una nueva dirección; se redefinen prioridades y muchas decisiones vuelven a ponerse sobre la mesa.
- Crisis o “explosión” del problema: ocurre un hecho que hace visible la situación (una emergencia, una denuncia pública, un caso grave) y obliga a las autoridades a reaccionar.
- Momento presupuestal: cuando se define el plan de inversiones o se ajusta el presupuesto; en esos días se decide qué entra y qué queda por fuera.
- Sentencia, norma o directriz: cambia el marco legal o administrativo, y con ello aparecen nuevas obligaciones institucionales o nuevas rutas para exigir derechos.
- Alianza inesperada: un agente con influencia se suma (una entidad, una red, un medio comunitario, una organización aliada, una universidad, una iglesia, un liderazgo reconocido).
- Momento comunitario: una movilización, un encuentro, una consulta, una asamblea amplia; cuando la comunidad se junta, el tema gana legitimidad y fuerza.

Un punto importante: una oportunidad no garantiza el cambio. Solo significa que las condiciones están más favorables. Para aprovecharla, hace falta organización, propuesta y capacidad de sostener el proceso.

Herramienta para “leer” oportunidades: el semáforo

Para tomar decisiones rápidas en reuniones, sirve usar un semáforo de oportunidades. No es un diagnóstico perfecto, pero ayuda a que el equipo de la organización se ponga de acuerdo y elija tácticas coherentes.

Figura 7.1. Atender a las señales para escoger la mejor estrategia



Verde (oportunidad alta)

Hay señales claras de apertura: aliadas activas, posibilidad de reunión o negociación, agenda pública encendida, decisiones próximas (presupuesto, plan, contrato).

- Qué conviene hacer: avanzar con propuestas concretas, hacer acciones visibles, pedir compromisos verificables (fechas, responsables, actas), combinar incidencia y movilización.

Amarillo (oportunidad media)

Hay señales mixtas: se abren algunos espacios, pero no todos; hay alianzas parciales; existe interés momentáneo, pero falta claridad o capacidad institucional.

- Qué conviene hacer: fortalecer organización, sumar alianzas, preparar evidencias y propuestas, instalar el tema, hacer seguimiento y construir condiciones para pasar a verde.

Rojo (oportunidad baja o riesgo alto)

Hay cierre, bloqueo o riesgo: no responden, hay hostilidad, estigmatización, amenazas o costos altos para participar.

- Qué conviene hacer: priorizar el cuidado, documentar, mantener red de apoyo, trabajar acciones menos expuestas (seguimiento, alianzas, comunicaciones cuidadosas, vías legales), sostener el proceso sin “quemar” a la gente.

Este semáforo también evita un error común: usar siempre la misma táctica, como si cualquier momento fuera igual. A veces la mejor estrategia es presionar; otras veces es negociar; y otras, resistir, cuidar y prepararse.

Cuando la organización quiera evaluar si se está abriendo una ventana de cambio, puede usar estas preguntas en reunión:

- ¿Qué cambió en el entorno en las últimas semanas o meses?
- ¿Quién gana y quién pierde si el cambio ocurre? (¿Quién se opone y por qué?).
- ¿Qué institución tiene la llave real de la decisión? (No solo quién “atiende”, sino quién decide y firma).
- ¿Qué aliada podría abrir una puerta? (Quién tiene influencia, credibilidad o llegada a esa institución).
- ¿Qué acción es posible ahora con el menor riesgo y el mayor impacto?
- Si esta ventana se cierra, ¿qué dejamos instalado para la próxima? (Alianzas, evidencia, organización, acuerdos internos, infraestructura).

Trabajar estas preguntas con honestidad ayuda a hacer dos cosas a la vez: aprovechar oportunidades cuando se abren y, cuando no están dadas, fortalecer capacidad para que la próxima ventana encuentre a la organización mejor preparada.

¿Con qué contamos para conseguir los cambios? Recursos para la acción

Cuando una organización comunitaria decide actuar, casi siempre aparece la misma sensación: “queremos hacer, pero no nos alcanza”. A veces lo que falta parece obvio —dinero, transporte, materiales— y otras veces lo que falta es menos visible: tiempo, coordinación, gente que sostenga el trabajo, información clara, alianzas, o simplemente energía para no agotarse.

Los estudios sobre movilización de recursos proponen una idea muy útil para la vida organizativa: la acción colectiva se sostiene cuando una organización logra reunir, cuidar y coordinar recursos. No se trata solo de tener una causa justa ni de la indignación del momento, sino de construir una base que permita actuar hoy y volver a actuar mañana. Dicho de forma sencilla: los recursos son todo aquello que hace posible que la organización pase de la intención a la acción.

Ahora bien, es importante aclarar algo que muchas veces se confunde: recursos no es lo mismo que plata. Claro que el dinero ayuda, pero las organizaciones populares también cuentan con otros recursos decisivos que, bien organizados, pueden abrir puertas que parecían cerradas. Por ejemplo: una lideresa reconocida en la comunidad, un grupo de jóvenes con capacidad de convocatoria, una emisora comunitaria, una red de vecinas que cuidan niños durante reuniones, una persona que sabe redactar derechos de petición, un docente que conecta con otras instituciones, o un listado de contactos que permite llegar rápido a la gente. Todo eso también son recursos.

En la práctica, los recursos suelen aparecer en varias formas. Está el recurso más evidente: **las personas**. No solo “cuánta gente hay”, sino qué sabe hacer, qué tiempo puede aportar, quién puede vocerear, quién organiza, quién media conflictos, quién convoca. Pero además están los recursos organizativos, que son los que convierten a un grupo de personas en una organización: roles claros, comités, formas de decidir, mecanismos para rendir cuentas, acuerdos básicos de convivencia. Muchas organizaciones se desgastan no por falta de voluntad, sino porque no tienen estos soportes mínimos y terminan improvisando cada vez.

También están los **recursos materiales y financieros**: un megáfono, una impresora, un espacio para reunirse, transporte, un fondo común, una rifa, un aporte solidario. Son importantes, pero su valor real depende de

cómo se gestionan. Un fondo sin reglas puede traer conflictos; un recurso material en manos de una sola persona puede generar dependencia. En cambio, cuando hay acuerdos claros, transparencia y cuidado, estos recursos fortalecen en lugar de dividir.

Una organización se fortalece cuando sabe qué tiene, cómo lo cuida y cómo lo transforma en acción sostenida, sin quemar a su gente y sin depender de “momentos” que luego se apagan.

Otro tipo de recurso que muchas veces se subestima es **la información**. En contextos comunitarios, la información puede ser poder: datos sobre el problema, testimonios, fotografías, actas, mapas, normativa básica, compromisos incumplidos. Tener evidencia ordenada permite que la organización no solo “se queje”, sino que sustente, proponga y vigile. La información bien usada abre conversaciones con instituciones, respalda denuncias y protege al proceso frente a la descalificación.

Un cuarto recurso es el relacional: **las alianzas y redes**. Ninguna organización cambia todo sola. Conectar con otras JAC, asociaciones, colectivos juveniles, organizaciones de mujeres, medios comunitarios, iglesias, docentes, redes territoriales o entidades de apoyo puede multiplicar la capacidad de presión y de incidencia. Pero aquí también hay una lección práctica: una alianza no es un favor; es un acuerdo. Conviene tener claro para qué se suma alguien, qué aporta, qué se espera y cuáles son los límites para cuidar la autonomía.

Y hay un recurso que sostiene a todos los demás: **la legitimidad**. La confianza de la comunidad, la reputación de la organización, su coherencia, su historia, su manera de rendir cuentas, su capacidad de escuchar y representar. La legitimidad no se compra: se construye. Y cuando existe, facilita todo lo demás: convoca gente, atrae alianzas, obliga a que escuchen, reduce la posibilidad de que el proceso sea ignorado o estigmatizado.

Figura 7.2. Tipologías de recursos

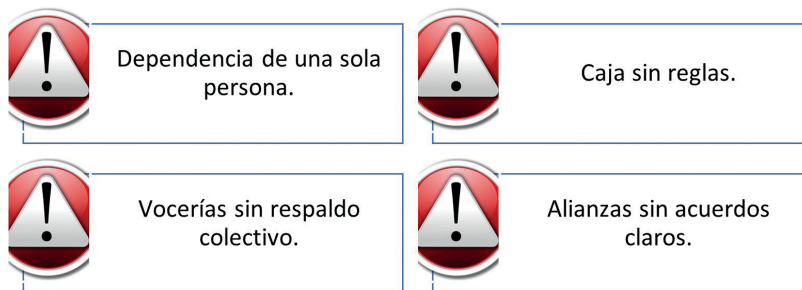


Visto así, movilizar recursos no significa solo “conseguir cosas”. Significa tres movimientos que son muy concretos:

1. *Reconocer lo que ya existe:* muchas veces hay recursos dispersos y nadie los ha puesto en común. Hacer inventario (quién sabe qué, quién conoce a quién, qué herramientas hay, qué espacios existen) es el primer paso para dejar de sentir que siempre se empieza de cero.
2. *Cuidar lo que sostiene el proceso:* el recurso más valioso y frágil suele ser la gente. Si todo recae en dos o tres personas, el proceso se quema. Por eso movilizar recursos también implica distribuir tareas, rotar roles, reconocer esfuerzos, resolver conflictos a tiempo y sostener una ética del cuidado colectivo.
3. *Convertir recursos en capacidad organizada:* aquí está el punto clave. No basta con tener gente, un grupo de WhatsApp y buenas intenciones. Hace falta coordinación, acuerdos y métodos. Cuando los recursos se conectan entre sí —personas con roles, información ordenada, alianzas activas, logística mínima— la organización gana algo que vale oro: capacidad real de actuar con continuidad.

En suma, la movilización de recursos nos recuerda que el cambio no se logra solo con energía del momento. Se logra cuando una organización aprende a reunir, administrar y multiplicar lo que tiene, y a transformar recursos dispersos en una fuerza colectiva que puede sostenerse, cuidarse y avanzar incluso cuando el contexto se pone difícil.

Figura 7.3. Alertas en la gestión de recursos: lo que conviene evitar



¿Cómo se construye la participación en lo cotidiano?

Vamos a profundizar en uno de los aspectos más relevantes de la movilización sociopolítica: las bases de apoyo con las que cuenta la organización, o dicho más sencillo, la participación.

En muchas reuniones aparece una preocupación recurrente: “la gente no participa”. A veces se dice como reproche; otras, como tristeza o cansancio. Sin embargo, la experiencia de las organizaciones populares muestra algo importante: la participación rara vez ocurre “porque sí”. La participación se activa cuando existen condiciones concretas —humanas, organizativas y emocionales— que hacen posible que la gente se sume sin sentir que se expone, que pierde el tiempo o que se queda sola.

A eso le llamamos micro-movilización: el trabajo de base, muchas veces invisible, que permite que una acción colectiva ocurra de verdad. Es el conjunto de tareas pequeñas y decisiones cotidianas que sostienen la convocatoria: quién llama a quién, cómo se explica la urgencia, quién resuelve dudas, cómo se organiza el transporte, quién cuida a los niños durante la actividad, quién lleva el listado, quién recibe a la gente, quién vocerea, quién toma nota, quién calma un conflicto cuando aparece. En un manual

como este conviene decirlo sin rodeos: **la movilización no aparece; se construye**. Y se construye en lo cotidiano, con paciencia y con método.

La micro-movilización también ayuda a entender por qué, ante el mismo problema, en un lugar la comunidad se activa y en otro no. No siempre se trata de “desinterés”. Muchas veces lo que falta son redes de confianza, una narrativa compartida, o condiciones prácticas para participar. Cuando la organización presta atención a estos detalles, la convocatoria deja de depender únicamente del entusiasmo del momento y empieza a sostenerse como capacidad colectiva.

¿Qué es la micro-movilización?

Podemos pensar la micro-movilización como el “músculo fino” de la organización. Es lo que conecta una causa general (por ejemplo, mejorar el puesto de salud) con una acción concreta (una asamblea, una reunión con la alcaldía, una veeduría, una movilización). Si ese músculo no se trabaja, la causa puede ser justa, pero la acción no despega o se queda en un pequeño grupo de siempre.

Micro-movilización significa, entonces, ocuparse de aquello que muchas veces se considera menor, pero que define el resultado: cómo se convoca, cómo se cuida a la gente, cómo se organizan responsabilidades, cómo se hacen acuerdos, cómo se sostiene la motivación, cómo se maneja el conflicto y cómo se protege el proceso del desgaste. No es sólo logística: es tejido social puesto en movimiento.

Elementos concretos de la micro-movilización

Para construir esta estructura cotidiana de participación, conviene mirar seis elementos que suelen ser decisivos.

Redes cercanas

La participación se mueve por relaciones. La mayoría de las personas no se suma primero “a una organización”, sino a través de alguien en quien confía: una vecina, un familiar, una amiga, un compañero de trabajo, un líder juvenil, una integrante de la asociación. Por eso, convocar no es solo “pasar un mensaje”; es activar redes de vecindad y pertenencia. Una convocatoria

personal, hecha con respeto y claridad, suele tener más fuerza que diez mensajes reenviados.

Motivos que mueven

La gente participa por razones diversas: indignación frente a una injusticia, esperanza de mejorar algo, necesidad inmediata, orgullo comunitario, deseo de pertenecer o de defender lo propio. Una organización gana capacidad cuando entiende qué está moviendo a su gente en ese momento y no asume que todos se activan por la misma razón. Un mismo problema puede convocar mejor si se conecta con motivos concretos: dignidad, futuro de los hijos, seguridad, acceso a derechos, cuidado del territorio.

Confianza

Sin confianza no hay movilización sostenida. La gente se suma cuando cree que vale la pena: que no es una pérdida de tiempo, que no la van a usar, que habrá cuidado, que la información es verdadera, que habrá transparencia y que lo que se acuerde se cumple. La confianza se construye con hechos: rendición de cuentas, cumplimiento de compromisos, coherencia, escucha y un trato digno. En contextos donde hay frustración acumulada, la confianza es un recurso estratégico: se cuida como se cuida el agua. Puentes En casi todas las comunidades existen grupos que no se mezclan fácilmente: jóvenes y mayores, mujeres y hombres, campesinado y población urbana, veredas y cabecera, víctimas y no víctimas, sectores religiosos y no religiosos. Los “puentes” son personas con llegada a más de un grupo, capaces de traducir, conectar y convocar sin imponer. Identificar y formar puentes ayuda a que la movilización no se quede en “las mismas personas de siempre” y a que la organización crezca con diversidad.

Logística

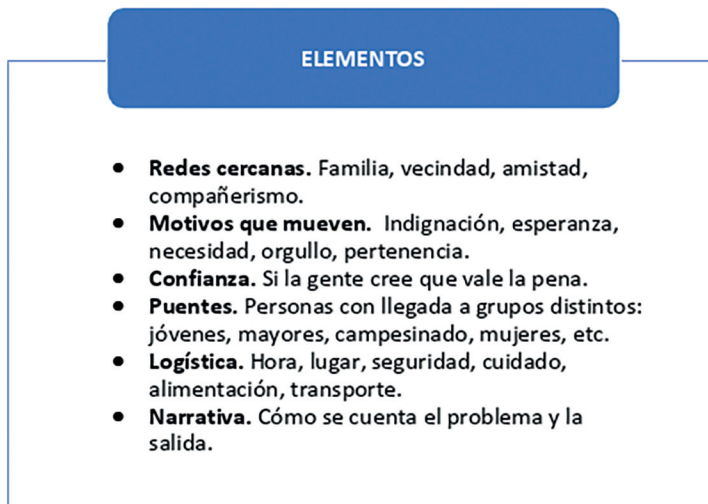
Puede parecer lo más simple, pero suele ser decisivo. La logística responde a una pregunta básica: *¿es posible participar?* Hora y lugar adecuados, transporte, seguridad, cuidado de infancias, alimentación o agua, claridad en la duración, accesibilidad para personas mayores. Cuando la logística falla, la gente no vuelve; cuando la logística cuida, la gente se queda. La logística es una forma de respeto.

Narrativa

La narrativa es cómo se cuenta el problema y, sobre todo, cómo se cuenta la salida. Si la organización solo transmite que “todo está mal”, puede generar resignación. Si logra construir un relato claro —qué pasa, por qué pasa, quién decide, qué queremos lograr, qué proponemos, qué haremos hoy— aumenta la comprensión, la motivación y la cohesión. Una buena narrativa no es propaganda: es una explicación compartida que orienta la acción. Sobre este aspecto hemos profundizado en el capítulo 6, con el desarrollo de los marcos cognitivos.

En suma, la micro-movilización es la base práctica de la participación. Es lo que hace que la organización tenga “capacidad de convocatoria” no solo cuando hay urgencia, sino también cuando toca sostener procesos largos. Trabajarla es invertir en fuerza colectiva: esa que no se ve en un solo evento, pero que define si una organización logra mantenerse, crecer y conseguir cambios en el tiempo.

Figura 7.4. Elementos concretos de micro-movilización



Infraestructura de movilización: convertir recursos en capacidad

A veces una organización tiene gente, tiene ganas y hasta tiene razones de sobra para movilizarse, pero aun así le cuesta sostener el proceso. Se convoca a una reunión y no llega suficiente gente. Se acuerda una acción y, a la semana siguiente, todo vuelve a empezar desde cero. Se logra una cita con una institución y, cuando llega el día, faltan documentos, no está clara la vocería o no hay un acuerdo sobre qué se va a pedir. En esas situaciones no siempre falta voluntad: muchas veces falta infraestructura.

Llamamos **infraestructura de movilización** al conjunto de soportes que hacen posible que la acción colectiva no dependa de improvisar ni de “la persona que siempre resuelve”. Es lo que permite que la organización funcione con continuidad, aprenda con el tiempo y pueda responder cuando se abre una oportunidad de cambio. La infraestructura no es burocracia: es capacidad organizada.

Los recursos pueden ser materiales o no materiales; la infraestructura es la máquina que los convierte en fuerza organizada.

Una metáfora ayuda a entenderlo con claridad: los recursos son materiales; la infraestructura es la máquina que los convierte en fuerza organizada. Una comunidad puede tener recursos valiosos (liderazgos, jóvenes con energía, contactos, legitimidad, información), pero si esos recursos están dispersos y no hay un modo de coordinarlos, se pierden o se desgastan. En cambio, cuando existe infraestructura, la organización logra algo decisivo: convertir lo que tiene en resultados, y hacerlo de manera sostenible.

¿Qué es “infraestructura de movilización”?

La infraestructura de movilización incluye todo lo que sostiene la acción colectiva en el día a día: canales de comunicación, roles claros, espacios para reunirse, acuerdos internos, métodos para tomar decisiones, fondos comunes, alianzas estratégicas, mecanismos de formación y herramientas para planear y evaluar. Es lo que permite que, cuando hay una ventana de oportunidad, la organización no tenga que empezar de cero, sino que pueda actuar con rapidez, claridad y cuidado.

También cumple otra función importante: protege al proceso del desgaste y de los conflictos que surgen cuando todo queda concentrado en pocas personas. La infraestructura distribuye responsabilidades, vuelve más transparente el manejo de recursos y hace que la organización sea más resiliente: si una persona se va, si hay un cambio en el contexto o si aparece una dificultad, el proceso no se cae.

La infraestructura de movilización es el conjunto de “soportes” que permiten que la acción no dependa de improvisar: canales de comunicación, roles, fondos, espacios, acuerdos, alianzas, métodos de formación, herramientas para decidir.

Aprendizaje: “Si la ventana se cierra, que quede infraestructura instalada.

Componentes mínimos de infraestructura (realistas para organizaciones comunitarias)

No se trata de crear estructuras enormes ni de copiar modelos ajenos. Una infraestructura comunitaria puede ser sencilla y aun así muy potente. A continuación, se proponen componentes mínimos, pensados para organizaciones populares, que pueden construirse paso a paso.

Una base de datos de contactos (y no solo un grupo de WhatsApp)

La organización necesita saber con quién cuenta y cómo llegar a la gente. Esto implica tener un listado de contactos actualizado y, si es posible, segmentado: por vereda o barrio, por edades, por grupos (jóvenes, mujeres, mayores), por liderazgos, por oficios o capacidades. La diferencia es enorme: cuando se convoca con método, la participación crece; cuando se convoca “a ver quién se entera”, la gente se pierde.

Un canal de comunicación confiable

En muchas comunidades no basta con un solo canal. WhatsApp puede funcionar para algunos, pero no para todas las personas. Por eso conviene definir cuál será el canal principal y cuáles serán los canales complementarios:

perifoneo, emisora comunitaria, carteleras, llamadas directas, vocerías por sector. Lo “confiable” no es solo lo tecnológico: es que la comunidad sepa dónde informarse y que la información sea clara, oportuna y consistente.

Un equipo de coordinación con roles rotativos y claros

La infraestructura requiere un pequeño equipo que sostenga el proceso: coordinar reuniones, hacer seguimiento, organizar comisiones, preparar documentos, mantener contactos. Para que esto no queме a las mismas personas, es clave definir roles claros y, cuando sea posible, rotativos: coordinación, logística, comunicación, actas, enlace institucional, cuidado y convivencia. La rotación no solo reparte carga: también forma relevo y fortalece autonomía.

Un mecanismo de decisiones reconocido por todas las personas

La movilización se debilita cuando no está claro quién decide y con qué mandato. Por eso se necesita un mecanismo acordado: asamblea, comité, consejo, o vocerías con mandato. Lo importante es que exista claridad sobre cómo se toman acuerdos, cómo se registran y cómo se cumplen. Esto reduce conflictos internos y fortalece la legitimidad del proceso.

Una caja o fondo con reglas claras

Aunque sea pequeña, una caja común puede sostener acciones que de otro modo no serían posibles. Pero el punto central no es el monto: es la confianza. Por eso se requieren reglas: cómo entra el dinero, en qué se puede gastar, quién autoriza, cómo se registra y cómo se rinde cuentas. La transparencia es infraestructura: cuida la cohesión y evita que el recurso económico se convierta en problema.

Una estrategia de alianzas (con propósito y límites)

Las alianzas multiplican capacidad, pero también pueden generar dependencia o confusión si no se gestionan. Tener estrategia significa responder con claridad: ¿con quién nos aliamos? ¿Para qué? ¿Qué aporta cada parte?

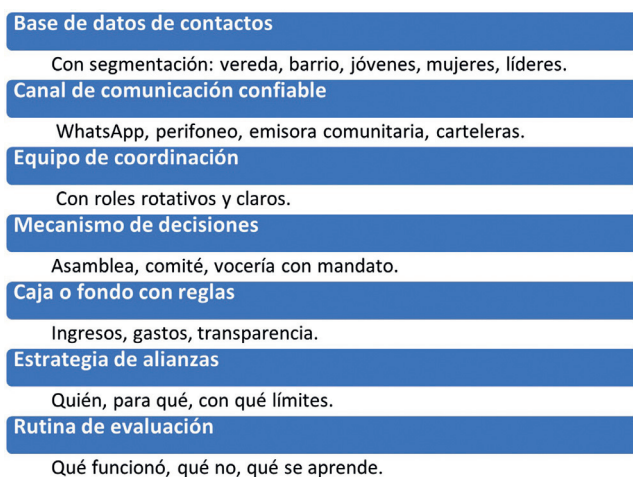
¿Qué no negociamos? ¿Cómo cuidamos la autonomía? Las alianzas no se improvisan: se construyen con acuerdos, expectativas claras y mecanismos para resolver diferencias.

Una rutina de evaluación y aprendizaje

Una organización crece cuando aprende. Por eso conviene instalar una rutina sencilla: después de cada actividad importante, hacer una evaluación breve. ¿Qué funcionó? ¿Qué no funcionó? ¿Qué haríamos distinto? ¿Qué aprendimos del contexto? Esta práctica evita repetir errores, fortalece la eficacia y ayuda a ajustar estrategias sin culpas ni desgaste.

En conjunto, estos componentes hacen algo fundamental: convierten a la organización en un sujeto capaz de actuar con continuidad. Cuando hay infraestructura, la movilización deja de depender del heroísmo de unas pocas personas y se vuelve una capacidad compartida. Y eso es, precisamente, lo que permite sostener los cambios en el tiempo: actuar cuando se abre la oportunidad, resistir cuando se cierra y seguir construyendo fuerza colectiva sin perderse en la improvisación.

Figura 7.5. Elementos clave para convertir recursos en capacidad organizada



Para aterrizar todo: una ruta práctica para pasar de la lectura del contexto a la acción organizada

A lo largo de este capítulo hemos insistido en una idea central: para lograr cambios no basta con tener una causa justa ni con movilizarse con fuerza. También hace falta leer el momento, reconocer oportunidades, ordenar recursos y construir capacidad organizativa para sostener la acción sin agotarse. Para que todo lo trabajado no se quede en conceptos, proponemos cerrar con una ruta sencilla de seis pasos, pensada para que las organizaciones la usen en reuniones, asambleas o jornadas de planeación.

El primer paso es **identificar el cambio deseado**, pero hacerlo con precisión. No es lo mismo decir “queremos salud” que definir “queremos que el puesto de salud tenga médico dos días a la semana” o “queremos que se garantice el suministro de medicamentos básicos”. Un cambio concreto y medible ayuda a enfocar la energía, a evitar discusiones interminables y a saber cuándo se avanza. Además, facilita que la comunidad entienda qué se está buscando y pueda respaldarlo con claridad.

El segundo paso es **mapear la oportunidad**. Antes de actuar conviene mirar el tablero: qué está pasando en el entorno, qué puertas parecen cerradas y cuáles se están entreabriendo. Aquí sirve el semáforo: identificar si estamos en verde, amarillo o rojo según las señales del contexto (apertura institucional, alianzas, disputas en el poder, capacidad de respuesta y costos/riesgos). Esta lectura no es para desanimar: es para decidir con más inteligencia y cuidado.

Con esa lectura clara, el tercer paso es **elegir la táctica según el momento**. No todas las situaciones piden lo mismo. Hay momentos para la incidencia y la propuesta, momentos para la presión y la visibilización, momentos para negociar y formalizar acuerdos, y momentos para vigilar y exigir cumplimiento. Elegir táctica no es “ser suave” o “ser tajante”: es usar el método adecuado para el momento, sin improvisar ni desgastar al proceso.

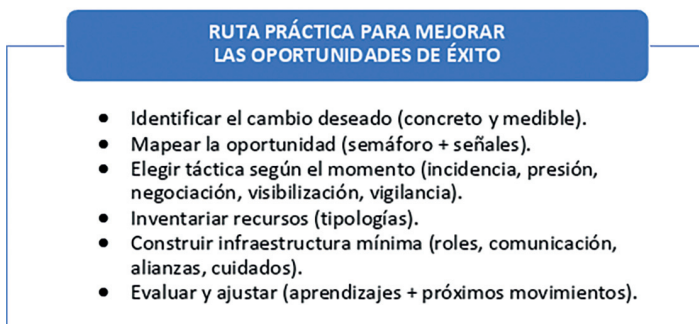
El cuarto paso es **inventariar recursos**. Una vez definido qué se quiere y cómo se va a actuar, toca preguntarse con honestidad: ¿con qué contamos para hacerlo posible? Personas, tiempo, saberes, redes, información, legitimidad, herramientas, medios materiales. Hacer inventario permite ver tanto fortalezas como vacíos. Y también ayuda a repartir tareas de forma realista, evitando que todo recaiga en dos o tres personas.

El quinto paso es **construir una infraestructura mínima**. Este paso es clave porque es lo que convierte recursos dispersos en capacidad real. Definir roles, asegurar un canal de comunicación confiable, organizar una base de contactos, acordar cómo se toman decisiones, cuidar la transparencia de la caja común si la hay, activar alianzas con propósito y límites, y prever cuidados (transporte, seguridad, alimentación, cuidado de niños). La infraestructura no es un lujo: es el soporte que permite sostener la acción y aprovechar oportunidades cuando aparecen.

Por último, el sexto paso es **evaluar y ajustar**. Ninguna estrategia sale perfecta a la primera. El contexto cambia, las instituciones se mueven, aparecen obstáculos, surgen aprendizajes. Por eso conviene instalar una evaluación breve después de cada acción: qué funcionó, qué no, qué aprendimos y cuál es el siguiente movimiento. Evaluar no es buscar culpables; es fortalecer la organización para que cada paso deje una ganancia: más claridad, más cohesión, más capacidad.

Esta ruta de seis pasos resume la apuesta del capítulo: que las organizaciones populares puedan actuar con más estrategia y menos desgaste, pasando de la reacción a la planificación, y de la improvisación a la capacidad organizada. Porque cuando una comunidad aprende a leer oportunidades, a gestionar recursos y a construir infraestructura, no solo logra un resultado puntual: construye una fuerza colectiva capaz de abrir, cruzar y sostener las “puertas” del cambio en el tiempo.

Figura 7.6. Ruta práctica para mejorar las oportunidades de éxito



Las referencias teóricas de este capítulo

Este capítulo se apoya en cuatro enfoques “clásicos” del estudio de la acción colectiva, útiles porque traducen la experiencia organizativa a preguntas prácticas: qué cambia en el entorno, con qué recursos contamos, cómo se activa la participación y qué hace que la organización sostenga lo que empieza.

En primer lugar, el Enfoque del Proceso Político y la noción de Estructura de Oportunidades Políticas ayudan a entender que las luchas comunitarias no avanzan solo por la fuerza de la demanda, sino también por el “tablero” donde se disputa: aperturas y cierres institucionales, alianzas disponibles, divisiones en las élites, capacidad estatal y riesgos de la participación. Esta mirada está asociada al modelo de proceso político de Doug McAdam (1982) y a desarrollos posteriores sobre oportunidades y ciclos de protesta (Tarrow, 2012; Eisinger, 1973), en esta línea son importantes contribuciones las de Christian Adel Mirza (2006) y Mauricio Archila Neira (2005) o Maristella Svampa (2019).

En segundo lugar, la perspectiva de Movilización de Recursos propone un giro decisivo: para sostener acciones colectivas hace falta convertir recursos dispersos en capacidad organizada (personas, redes, información, legitimidad, medios materiales y financieros). El aporte clásico aquí es mostrar que el problema no es solo “tener” recursos, sino gestionarlos, coordinarlos y hacerlos crecer, aquí son relevantes los aportes de McCarthy y Zald (1977). Un material clásico para el contexto latinoamericano es el que coordinan Álvarez, Dagnino y Escobar (1998) así como la obra colectiva que coordina José Seoane (2003).

En tercer lugar, y en la línea de la corriente de movilización de recursos las Estructuras de micro-movilización explican el trabajo fino que vuelve real la participación: redes de confianza, motivaciones, costos percibidos, convocatorias cara a cara, puentes entre grupos, y condiciones concretas (tiempo, transporte, cuidados, seguridad). Este enfoque ilumina por qué dos comunidades con el mismo problema se movilizan de manera distinta: no cambia solo la necesidad, cambia el tejido relacional y la disposición a asumir costos. En buena medida los aportes que contribuyen a esta línea de entendimiento pertenecen a Snow, Zurcher y Eklund-Olson et al. (1980) y McAdam (1982).

Por último, la idea de infraestructura organizativa y capacidades colectivas entiende la organización como una “tecnología social”: reglas de decisión, roles, comunicación, formación, rendición de cuentas y alianzas. Es lo que permite que la acción no dependa de improvisar ni de una sola persona. Esta perspectiva se articula bien con síntesis que integran oportunidades, estructuras de movilización y marcos interpretativos, y con enfoques que destacan la capacidad estratégica para transformar recursos en resultados. Esta idea está muy bien recogida en el manual que coordinan McAdam, McCarthy y Zald en 1999.

En relación a los dos últimos puntos es muy relevante el aporte de Raúl Zibechi (2007; 2008) que ayuda a entender cómo se construye poder “desde abajo” en los territorios, a partir de redes y organización; y Silvia Rivera Cusicanqui (2018) que aporta una mirada sobre resistencias cotidianas y micropolítica, útil para comprender la micro-movilización (confianza y vínculos) y leer críticamente las “oportunidades” políticas.

Actividades prácticas

FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 7.1.

TÍTULO: SEMÁFORO DE OPORTUNIDADES Y DECISIÓN TÁCTICA	
FUNDAMENTACIÓN	<p>Esta actividad se fundamenta en la idea, desarrollada en el capítulo, de que los resultados de una acción colectiva no dependen solo de la justeza de la demanda o de la capacidad de movilización, sino también del contexto: la apertura institucional, las alianzas disponibles, las disputas entre agentes con poder, la capacidad real de las instituciones para cumplir y los costos o riesgos de participar. El “semáforo de oportunidades” traduce esa lectura en una herramienta simple para reuniones, orientada a evitar la improvisación y a alinear criterios dentro de la organización: cuando hay oportunidad alta (verde) conviene avanzar con propuestas y acciones visibles; con señales mixtas (amarillo) conviene preparar el terreno y fortalecer organización; y si hay cierre o riesgo (rojo) se prioriza el cuidado, la documentación y tácticas menos expuestas, de modo que la táctica elegida sea coherente con el momento y con la capacidad disponible.</p>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y describir las señales del contexto que influyen en un problema concreto del territorio. - Construir un acuerdo colectivo sobre el nivel de oportunidad (verde/amarillo/rojo) y seleccionar la táctica más adecuada para el momento.
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	<p>1. Elegir un caso real (10 min): “problema prioritario” (agua, salud, vía, seguridad, etc.). Leer señales (20 min): en plenaria o grupos, responder:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ¿Qué tan abierta está la institución? ¿Hay aliadas? ¿Hay disputas? ¿Pueden cumplir? ¿Qué riesgos hay? <p>2. Definir semáforo (10 min): el grupo acuerda un color y justifica con 2–3 razones.</p> <p>3. Elegir táctica (20 min): según color, escoger 2 acciones para el próximo mes (incidencia, presión, negociación, visibilización, vigilancia).</p> <p>4. Compromiso mínimo (10 min): responsable + fecha + primer paso. Para realizar estas tareas es útil el anexo 1 y 2</p>
RECURSOS	Papelógrafos, marcadores, cinta; plantilla de semáforo; lista de señales.
ANEXO	Anexo 7.1.1: Plantilla semáforo de oportunidades Anexo 7.1.2: Tácticas posibles (guía rápida).

ANEXO 7.1.1.

Plantilla: Semáforo de oportunidades

Uso sugerido: completar en reunión (60–90 min). Marcar casillas y escribir evidencias (hechos).

Organización/grupo:		Territorio (vereda/barrio):	
Fecha:		Tema/problema priorizado:	

Cambio deseado (concreto y medible):

Lectura de señales del contexto (marcar nivel y anotar evidencias):

Señal	Bajo	Medio	Alto	Evidencias concretas (hechos)
1. Apertura del sistema (¿responden? ¿hay espacios reales?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. Aliadas disponibles (¿quién respalda o abre puertas?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. Divisiones en el poder (¿hay grietas o disputas?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. Capacidad institucional (¿pueden cumplir? ¿presupuesto/competencia?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5. Costos y riesgos (¿amenazas, estigmas, barreras?)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Nota de cuidado (riesgos y medidas mínimas):

Color acordado: Verde (oportunidad alta) Amarillo (oportunidad media) Rojo (oportunidad baja/riesgo alto)

Razones principales (máximo 3): 1) _____ 2) _____ 3) _____

Tácticas elegidas (2–3) y por qué:

- 1) _____
- 2) _____

3) _____

Plan de 30 días (de la decisión a la acción):

Acción concreta	Responsable(s)	Fecha límite	Evidencia (qué queda)

Institución con “la llave” (quién decide y firma): _____

Cargo/persona: _____

Aliada clave a activar: _____ ¿Qué le pedimos?:

Cierre: Si esta ventana se cierra, ¿qué dejamos instalado para la próxima?: Evidencia

Aliadas Base organizada Canal de comunicación Acuerdos internos Otro:

ANEXO 7.1.2

Tácticas posibles según el semáforo de oportunidades (guía rápida)

Después de acordar el color del semáforo, elijan 2–3 tácticas realistas para los próximos 30 días. Prioricen acciones con evidencia verificable (actas, radicados, listas, acuerdos, registros). En la tabla que sigue se sugieren tácticas y evidencias, seleccionar e incluir.

Color / momento	Objetivo inmediato	Tácticas recomendadas (ejemplos)	Evidencia mínima (qué debe quedar hecho)
VERDE (oportunidad alta)	Aprovechar la ventana y cerrar compromisos.	<ul style="list-style-type: none"> • Incidencia con propuesta (documento de 1–2 páginas) • Reunión con agenda y vocería mandataada • Negociación y acuerdos por escrito • Visibilización pública (medios comunitarios, redes) • Presión organizada (plantón, carta pública, campaña) • Veeduría/seguimiento con cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de reunión firmada • Compromiso con fecha y responsable • Radicado/carta enviada • Registro de convocatoria y asistencia • Plan de seguimiento (fechas)
AMARILLO (oportunidad media)	Preparar el terreno y pasar de “entreabierto” a “abierto”.	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer base (asamblea, formación, roles) • Recolectar evidencias (fotos, testimonios, datos) • Activar 1–2 alianzas clave (apoyo formal) • Instalar el tema (reuniones sectoriales, radio, cartelera) • Solicitar rutas y respuestas formales (peticiones) • Monitoreo de compromisos previos 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoja-resumen del problema • Listado de contactos actualizado • Carta de apoyo/alianza • Derecho de petición o solicitud radicada • Acta de acuerdos internos (roles y tareas)
ROJO (oportunidad baja / riesgo alto)	Cuidar el proceso, reducir exposición y sostener la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuidado y protección (protocolos, acompañamiento) • Documentación sistemática (archivo, bitácora) • Acciones discretas (seguimiento, llamadas, gestiones) • Vías legales/administrativas (radicados, quejas) • Fortalecer redes de apoyo (otras organizaciones) • Comunicación cuidadosa (mensajes claros, sin exponer personas) 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de riesgos y medidas de cuidado • Carpeta de evidencias organizada • Radicados/quejas con número • Mapa de alianzas y contactos de apoyo • Plan de continuidad (próxima revisión de semáforo)

Checklist final (marcar):

- La táctica elegida corresponde al color acordado.
- Hay responsables y fechas.
- Hay medidas de cuidado (si aplica).
- Quedará evidencia verificable de lo realizado.

FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 7.2.

TÍTULO: INVENTARIO DE RECURSOS Y “MULTIPLICACIÓN” (DE LO DISPERSO A LA CAPACIDAD)	
FUNDAMENTACIÓN	<p>La actividad se fundamenta en la idea central del capítulo de que una organización logra sostener la acción colectiva cuando es capaz de reconocer, ordenar y gestionar sus recursos, y no únicamente cuando tiene una demanda legítima. Muchas veces los recursos existen, pero están dispersos (personas con habilidades, contactos, información, legitimidad, medios materiales) y, al no estar organizados, no se convierten en capacidad real. Por eso, la actividad propone un inventario por tipologías (humanos, organizativos, materiales/financieros, informativos, relacionales y simbólicos) que permite hacer visible con qué se cuenta y qué vacíos críticos pueden frenar la acción. A partir de ese diagnóstico, se trabaja la idea de “multiplicar recursos”: aprender a transformar un recurso en otro (por ejemplo, información bien documentada → legitimidad → alianzas → mayor capacidad de presión e incidencia), al tiempo que se incorporan criterios de cuidado y sostenibilidad para evitar la sobrecarga y la dependencia de pocas personas. En síntesis, esta actividad aterriza la perspectiva de movilización de recursos en decisiones prácticas para fortalecer la organización y aumentar su capacidad de actuar con continuidad.</p>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocer recursos existentes (humanos, organizativos, materiales, informativos, relacionales, simbólicos). - Identificar vacíos críticos y acciones para “convertir” recursos en capacidad.
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mapa rápido de recursos (25 min): en grupos, completar una matriz por tipología (qué tenemos / quién lo tiene / disponibilidad) (Anexo 3). 2. Detectar 3 vacíos críticos (10 min): “si esto falta, se cae la acción”. 3. Plan de multiplicación (25 min): elegir 1 recurso para convertirlo en otro (Anexo 4) Ejemplos: Información → legitimidad Legitimidad → alianzas Alianzas → presión/incidencia 4. Cuidado del recurso humano (10 min): listar 2 medidas anti-sobrecarga (rotación, tiempos, equipos, relevos).
RECURSOS	Plantillas impresas, marcadores; pizarra para plenaria.
ANEXO	<p>Anexo 7.2.1: Matriz de inventario por tipologías. Anexo 7.2.2: Guía “multiplicar recursos”</p>

ANEXO 7.2.1

Matriz de inventario por tipologías

Instrucción: Completen la tabla en grupo. Escriban hechos concretos (no opiniones). Si algo “lo tenemos a medias”, anótenlo y definan un primer paso para fortalecerlo.

Tipología de recurso	¿Qué tenemos hoy?	¿Quién lo aporta / dónde está?	Disponibilidad	¿Qué falta? / Próximo paso
Recursos humanos	Ej.: liderazgos, voluntariado, capacidades (escritura, logística, vocería, mediación)	Ej.: nombres, comisiones, grupos (jóvenes, mujeres, mayores)	Ej.: horas/semana, según épocas (cosecha, trabajo, estudio)	Ej.: relevo, distribución de tareas, formación de nuevas vocerías
Recursos organizativos	Ej.: roles, comités, reglas de reunión, actas, lista de contactos	Ej.: dónde están las actas, quién convoca, quién hace seguimiento	Ej.: semanal/quincenal; reuniones; seguimiento de acuerdos	Ej.: mecanismo de decisión claro; rotación de roles; protocolo de vocería
Recursos materiales y financieros	Ej.: sede/espacio, megáfono, impresiones, transporte, caja común, rifas	Ej.: quién guarda equipos; quién administra caja; dónde se reúne el grupo	Ej.: disponibilidad por evento; presupuesto mensual aproximado	Ej.: reglas de caja y rendición; plan mínimo de logística; control de inventario
Recursos informativos	Ej.: datos, testimonios, fotos, mapas del problema, documentos, seguimiento	Ej.: carpeta física/digital; responsable de archivo; contactos clave	Ej.: actualizable cada mes; antes de reuniones con instituciones	Ej.: completar evidencias; ordenar archivo; preparar 1 hoja-resumen por tema
Recursos relacionales	Ej.: alianzas con JAC, asociaciones, docentes, medios, redes, universidades	Ej.: nombres de aliadas; canales de contacto; acuerdos existentes	Ej.: según calendario; disponibilidad para reuniones/acompañamiento	Ej.: definir propósito y límites; plan de activación de 1-2 aliados
Recursos simbólicos y de legitimidad	Ej.: confianza comunitaria, historia del proceso, reputación, respaldo	Ej.: quién reconoce/respaldan; espacios donde se escucha a la organización	Ej.: se construye en el tiempo; se fortalece con transparencia y coherencia	Ej.: rendición de cuentas; mejorar comunicación; ampliar participación

Nota rápida: Señalen con una estrella () los recursos que hoy son “cuello de botella” para actuar.*

ANEXO 7.2.2

Guía “multiplicar recursos”

Multiplicar recursos significa convertir lo que ya tenemos en mayor capacidad de acción. Esto ocurre cuando conectamos recursos entre sí y los transformamos en productos concretos (evidencias, acuerdos, alianzas, convocatoria, seguimiento).

Cómo hacerlo en 5 pasos (para 2 semanas)

- Elijan 1 recurso base (por ejemplo: información, legitimidad, un aliado, un grupo de jóvenes).
- Definan 1 objetivo concreto (qué cambio quieren empujar o qué decisión necesitan influir).
- Decidan la conversión: ¿en qué quieren transformar ese recurso? (ej.: información → legitimidad).
- Produzcan un “resultado verificable” (acta, carta radicada, hoja-resumen, listado de contactos, acuerdo firmado).
- Evalúen y ajusten: ¿qué funcionó?, ¿qué faltó?, ¿qué dejan instalado para la próxima ventana?

Ejemplos de conversión de recurso a capacidad

Esta plantilla es útil para realizar el ejercicio de multiplicar recursos en 5 pasos

Recurso base (¿qué tenemos?)	
Objetivo concreto (¿qué queremos lograr?)	
Conversión (recurso → capacidad)	
Resultado verificable (¿qué quedará hecho?)	
Responsable(s) y fecha	
Riesgos y cuidados (¿qué prevenimos?)	

Evalúen y ajusten: ¿qué funcionó?, ¿qué faltó?, ¿qué dejan instalado para la próxima ventana?

FICHA TÉCNICA ACTIVIDAD 7.3.

TÍTULO: MICRO – MOVILIZACIÓN EN PRÁCTICA: CADENA DE CONVOCATORIA Y ROLES DE CUIDADO	
FUNDAMENTACIÓN	<p>La actividad se fundamenta en la idea, desarrollada en el capítulo 7, de que la participación no “aparece” por sí sola: se construye en lo cotidiano mediante una estructura de micro-movilización que activa redes cercanas, motivos y confianza, y que resuelve condiciones prácticas para participar. Esto implica reconocer que la convocatoria no es solo difundir un mensaje, sino tejer vínculos y “puentes” entre grupos, sostener un relato compartido (problema + salida) y asegurar una logística mínima (hora, lugar, transporte, cuidados, seguridad) que haga posible que la gente se sume sin sobrecarga ni exposición. En esa medida, la actividad busca que las organizaciones conviertan la micro-movilización en un procedimiento concreto: diseñar una cadena de convocatoria, prever barreras y cuidados, y construir un mensaje breve y claro que aumente la adhesión y la continuidad de la acción colectiva.</p>
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una convocatoria realista (quién llama a quién). • Definir condiciones concretas para participar (logística y cuidados). • Elaborar una narrativa breve (problema + salida + llamado).
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir “acción próxima” (10 min): reunión, asamblea, veeduría, encuentro con institución, etc. 2. Cadena de convocatoria (20 min): construir un árbol simple: 5 personas “puente” → cada una convoca a 5 → total meta. 3. Mapa de barreras y cuidados (20 min): listar obstáculos (tiempo, transporte, niños, seguridad) y decidir soluciones mínimas. Para estas tres tareas puedes utilizar el Anexo 5 4. Narrativa en 60 segundos (20 min): en parejas, preparar y practicar un mensaje corto (puedes usar el Anexo 6): <ul style="list-style-type: none"> • qué pasa • qué queremos • qué haremos • cuándo/dónde • por qué vale la pena 5. Roles del día (10 min): responsable de lista, logística, cuidado, vocería, acta.
RECURSOS	<p>Cartulinas, marcadores, lista de contactos, WhatsApp o medio comunitario.</p>
ANEXO	<p>Anexo 7.3.1: Plantilla “cadena de convocatoria”. Anexo 7.3.2: Guía de mensaje corto (60 segundos).</p>

ANEXO 7.3.1

Plantilla “Cadena de convocatoria”

Organizar quién convoca a quién, con meta de asistentes, lista de confirmados y plan de recordatorio. Instrucción: elijan 3–6 “puentes” (personas con llegada a distintos grupos) y definan su meta de convocados.

Acción / actividad a convocar (¿qué haremos?)	
Fecha y hora	
Lugar	
Meta de asistentes	

Puente / convocante	Grupo al que llega	Meta (nº)	Convocados (nombres / contactos)	Confirmados (✓)	Recordatorio (fecha / medio)

Barreras y cuidados (completar antes de enviar la convocatoria):

Barreras posibles (tiempo, transporte, niños, seguridad, costo)	
Soluciones mínimas acordadas (quién hace qué)	
Medidas de cuidado y seguridad (si aplica)	
Materiales/logística (agua, sillas, sonido, lista, acta)	
Responsable de lista de asistencia	
Responsable de acta y acuerdos	

ANEXO 7.3.2

Guía de mensaje corto (60 segundos)

Tarea: preparar un mensaje claro y breve para invitar a participar, sin confusión y sin desgaste. La estructura ayuda a que el mensaje sea comprensible y movilizador. El reto es que se pueda transmitir en 60 segundos

Estructura recomendada (1 minuto):

- Situación (10–15 s): ¿Qué está pasando? (un hecho concreto).
- Por qué importa (10–15 s): ¿A quién afecta y cómo? (dignidad, derechos, vida cotidiana).
- Qué queremos lograr (10 s): un objetivo concreto y medible.
- Qué haremos (10–15 s): acción próxima (reunión, asamblea, visita, veeduría).
- Llamado (10 s): cuándo/dónde + qué llevar + confirmar con quién.

Plantilla para escribir el mensaje (completar):

Situación (hecho concreto)	
Por qué importa (impacto)	
Objetivo (concreto y medible)	
Acción (qué haremos)	
Datos logísticos (cuándo/dónde/duración)	
Confirmación y contacto (nombre / teléfono)	

Prueba rápida (marcar):

- Se entiende el problema en una frase.
- El objetivo es concreto (no general).
- La acción es clara (qué, cuándo y dónde).
- El mensaje invita sin culpar ni regañar.
- Incluye cuidados/logística si son necesarios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adel Mirza, C. (2006). *Movimientos sociales y sistemas políticos en América Latina: La construcción de nuevas democracias*. CLACSO.
- Álvarez, S. E., Dagnino, E. y Escobar, A. (Eds.). (1998). *Cultures of politics / politics of cultures: Re-visioning Latin American social movements*. Westview Press.
- Ander-Egg, E. (1995). *Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad*. Lumen.
- Archila Neira, M. (2005). *Idas y venidas, vueltas y revueltas: Protesta social en Colombia, 1958–1990*. ICANH y CINEP.
- Benford, R. D. y Snow, D. A. (2000). Framing processes and social movements: An overview and assessment. *Annual Review of Sociology*, 26, 611–639.
- Carballeda, A. (2017). Cartografías sociales: lenguaje y territorio. Una aproximación desde la intervención en lo social. *Perspectivas*, 29, 145–153.
- Colectivo Miradas Críticas del Territorio desde el Feminismo. (2017). *Mapeando el cuerpo-territorio: Guía metodológica para mujeres que defienden sus territorios*. CLACSO.
- Cortés Heredia, S. J., Gómez Terán, Ó. Á., Castrejón Reyes, V. y Meza de Luna, M. E. (2024). El impacto de la integración grupal en la cohesión de grupo. *Transdigital*, 5(9). <https://doi.org/10.56162/transdigital336>
- Dagnino, E. (2004). Sociedad civil, participación, ciudadanía: ¿De qué estamos hablando? *Sociedad civil. Erasmus: Revista para el diálogo intercultural*, 6(2), 285–306.

- De Marinis, P. (2005). 16 comentarios sobre la(s) sociología(s) y la(s) comunidad(es). *Papeles del CEIC*, (15), 1–39.
- De Robertis, C. y Pascal, H. (2007). *La intervención colectiva en trabajo social: La acción con grupos y comunidades*. Lumen.
- Della Porta, D. y Diani, M. (2011). *Los movimientos sociales*. CIS y Editorial Complutense.
- Eisinger, P. K. (1973). The conditions of protest behavior in American cities. *American Political Science Review*, 67(1), 11–28.
- Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58.
- Escobar, A. (2000). El lugar de la naturaleza y la naturaleza del lugar: ¿Globalización o postdesarrollo? En E. Lander (Comp.), *La colonialidad del saber: Eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas* (pp. 113–144). CLACSO.
- Escuela de Paz Jtatic Samuel (EPJS). (2012). *Análisis y estrategia: Manual para la transformación positiva de conflictos*. Ediciones Serapaz.
- Fals Borda, O. (1999). Orígenes universales y retos actuales de la IAP. *Análisis Político*, (38), 73–90.
- Francia, A. y Mata, J. (1992). *Dinámica y técnicas de grupo*. CCS.
- Freire, P. (1975). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores. (Trabajo original publicado en 1970).
- Gamson, W. A. y Modigliani, A. (1989). Media discourse and public opinion on nuclear power: A constructionist approach. *American Journal of Sociology*, 95(1), 1–37.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harvard University Press.
- Gutiérrez Aguilar, R. (2017). *Horizontes comunitario-populares: Producción de lo común más allá de las políticas estado-céntricas*. Traficantes de Sueños.
- Gutiérrez Aguilar, R. y Salazar Lohman, H. (2019). Reproducción comunitaria de la vida: Pensando la transformación social en el presente. En VV.AA., *Producir lo común: Entramados comunitarios y luchas por la vida* (pp. 21–44). Traficantes de Sueños.

- Hernández Hernández, M. (2003). Comunicación y trabajo social. En T. Fernández García y C. Alemán Bracho (Ed.), *Introducción al trabajo social* (pp. 555–596). Alianza.
- Kisnerman, N. (1968). Servicio social de grupo. Editorial Hvmánitas.
- Kitschelt, H. P. (1986). Political opportunity structures and political protest: Anti-nuclear movements in four democracies. *British Journal of Political Science*, 16(1), 57–85.
- Klandermans, B. (1984). Mobilization and participation: Social-psychological expansions of resource mobilization theory. *American Sociological Review*, 49(5), 583–600.
- Konopka, G. (1963). *Social group work: A helping process*. Prentice Hall.
- Lander, E. (Comp.). (2000). *La colonialidad del saber: Eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas*. CLACSO.
- Lederach, J. P. (1992). *Enredos, pleitos y problemas: Una guía práctica para ayudar a resolver conflictos*. Ediciones Clara-Semilla.
- Lederach, J. P. (2003). *El pequeño libro de la transformación de conflictos*. Good Books.
- Mayor, J. (1997). *Psicología de la comunicación*. Universidad Complutense.
- McAdam, D. (1982). *Political process and the development of Black insurgency, 1930–1970*. University of Chicago Press.
- McAdam, D., McCarthy, J. D. y Zald, M. N. (Eds.). (1999). *Movimientos sociales, perspectivas comparadas: Oportunidades políticas, estructuras de movilización y marcos interpretativos culturales*. Istmo.
- McCarthy, J. D. y Zald, M. N. (1977). Resource mobilization and social movements: A partial theory. *American Journal of Sociology*, 82(6), 1212–1241.
- Melucci, A. (2001). *Acción colectiva, vida cotidiana y democracia*. Trotta.
- Musitu, G., Berjano, E., Gracia, F., García, J., Martínez, J. y Estarelles, R. (1987). *Psicología de la comunicación*. Nau Llibres.
- Offe, C. (1988). *Partidos políticos y nuevos movimientos sociales*. Sistema.
- OpenAI. (2026, enero). *ChatGPT* (versión GPT-4.1) [Modelo de lenguaje de gran tamaño]. <https://chat.openai.com/>
- Pastor, Y. (2006). *Psicología social de la comunicación: Aspectos básicos y aplicados*. Pirámide.

- Picazo Lahiguera, C., Zornoza Abad, A. y Peiró Silla, J. M. (2009). Los procesos de participación social y participación orientada a la tarea y el aprendizaje como antecedentes de la cohesión grupal. Una perspectiva longitudinal. *Psicothema*, 21(2), 274–279.
- Pichón Riviere, E. (1983). *El proceso grupal: Del psicoanálisis a la psicología social*. Nueva Visión.
- Porto-Gonçalves, C. W. (2006). A reinvenção dos territórios: A experiência latino-americana e caribenha. En A. E. Ceceña (Ed.), *Los desafíos de las emancipaciones en un contexto militarizado* (pp. 151–197). CLACSO.
- Quijano, A. (2000). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. En E. Lander (Comp.), *La colonialidad del saber: Eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas* (pp. 201–246). CLACSO.
- Rincón, O. (2006). *Narrativas mediáticas: O cómo se cuenta la sociedad del entretenimiento*. Gedisa.
- Rivera Cusicanqui, S. (2015). *Sociología de la imagen: Miradas ch'ixi desde la historia andina*. Tinta Limón.
- Rivera Cusicanqui, S. (2018). *Un mundo ch'ixi es posible: Ensayos desde un presente en crisis*. Tinta Limón.
- Ruiz Restrepo, J. (2009). Elementos para una teoría del conflicto. *La sociología en sus escenarios*, (11).
- Sampson, R. J. (2012). *Great American city: Chicago and the enduring neighborhood effect*. University of Chicago Press.
- Seoane, J. (Ed.). (2003). *Movimientos sociales y conflictos en América Latina*. CLACSO.
- Snow, D. A., Rochford, E. B., Worden, S. K. y Benford, R. D. (1986). Frame alignment processes, micromobilization, and movement participation. *American Sociological Review*, 51(4), 464–481. <https://doi.org/10.2307/2095581>
- Snow, D. A., Zurcher, L. A. y Eklund-Olson, S. (1980). Social networks and social movements: Microstructural approach to differential recruitment. *American Sociological Review*, 45(5), 787–801.

- Svampa, M. (2017). *Del cambio de época al fin de ciclo: Gobiernos progresistas, extractivismo y movimientos sociales en América Latina*. Edhasa.
- Svampa, M. (2019). *Las fronteras del neoextractivismo en América Latina: Conflictos socioambientales, giro ecoterritorial y nuevas dependencias*. CALAS.
- Tarrow, S. (1998). *El poder en movimiento: Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Alianza.
- Tarrow, S. G. (2012). *El poder en movimiento: Los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Alianza Editorial.
- Téllez Ramírez, I. y Luna Salguero, B. M. (2021). Análisis y transformación de conflictos. En J. Merçon (Coord.), *Investigación transdisciplinaria e investigación-acción participativa: Conocimiento y acción para la transformación* (pp. 105–115). CopIt-arXives y Red de Socioecosistemas y Sustentabilidad, Conacyt.
- Tilly, C. (2004). *Social movements, 1768–2004*. Paradigm Publishers.
- Tilly, C. y Wood, L. J. (2009). *Los movimientos sociales, 1768–2009: Desde sus orígenes a Facebook*. Crítica.
- Verón, E. (1987). *La semiosis social: Fragmentos de una teoría de la discursividad*. Gedisa.
- Von Sprecher, R. (2011). *Comunicación y trabajo social*. Editorial Brujas.
- Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J. y Jackson, D. D. (1967). *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas*. Herder.
- Zastrow, C. H. (2008). *Trabajo social con grupos*. Paraninfo.
- Zibechi, R. (2007). *Dispersar el poder: Los movimientos como poderes antiestatales*. Virus Editorial.
- Zibechi, R. (2008). *Territorios en resistencia: Cartografía política de las periferias urbanas latinoamericanas*. Zambra/Baladre.

Nota: Para la elaboración del presente trabajo se utilizó OpenAI ChatGPT como herramienta de apoyo en la revisión y mejora del lenguaje del texto, así como en la organización y estructuración de la información en tablas y cuadros. Su uso se limitó a funciones de asistencia técnica y redacción, manteniéndose la responsabilidad intelectual, el análisis y las conclusiones bajo la autoría exclusiva del/las autor/as.

En muchos territorios de América Latina, las comunidades han debido enfrentar históricamente desigualdades, conflictos y profundas brechas sociales. Sin embargo, también han desarrollado capacidades colectivas, liderazgos comunitarios y redes de solidaridad que sostienen la vida cotidiana y abren caminos hacia la transformación social.

Tejiendo comunidad nace de ese reconocimiento. Este libro reúne herramientas conceptuales, metodológicas y experiencias que buscan fortalecer la acción de quienes, desde los territorios, trabajan por la organización comunitaria, la participación ciudadana y la construcción de paz.

A partir de un lenguaje cercano y orientado a la práctica, el manual propone claves para comprender los procesos comunitarios, identificar problemas colectivos, activar recursos locales y diseñar iniciativas que impulsen el bienestar común. Cada capítulo combina reflexión, ejemplos y propuestas de trabajo que pueden ser utilizadas en procesos formativos, organizaciones sociales, proyectos comunitarios o iniciativas institucionales.

Dirigido especialmente a líderes y lideresas comunitarias, organizaciones sociales, estudiantes y profesionales del ámbito social, este libro es una invitación a fortalecer las capacidades colectivas y a seguir tejiendo comunidad desde el diálogo, la cooperación y el compromiso con los territorios.



UNIVERSIDAD
**PABLO DE
OLAVIDE**
SEVILLA



Junta de Andalucía

Consejería de Inclusión Social,
Juventud, Familias e Igualdad

Agencia Andaluza de Cooperación Internacional
para el Desarrollo



Aconcagua

ISBN 978-84-129095-8-6



9 788412 909586