

**CÓMO**

**OCURREN**

DUNCAN  
GREEN

**LOS**

**CAMBIOS**

Una guía de campo  
para el activismo social

## *Cómo ocurren los cambios*

# Cómo ocurren los cambios

*Una guía de campo para el activismo social*

DUNCAN GREEN

Traducción de Miguel Nadal Palazón

Primera edición, 2018

Primera edición en inglés, 2016

*How Change Happens* was originally published in English in 2016. This translation is published by arrangement with Oxford University Press. Grano de Sal is solely responsible for this translation from the original work and Oxford University Press shall have no liability for any errors, omissions or inaccuracies or ambiguities in such translation or for any losses caused by reliance thereon.

Traducción: Miguel Nadal Palazón

Diseño de portada: León Muñoz Santini

D. R. © 2018, Libros Grano de Sal, SA de CV

Av. Casa de Moneda, edif. 12-B, int. 4, Lomas de Sotelo, 11200,

Miguel Hidalgo, Ciudad de México, México

[contacto@granodesal.com](mailto:contacto@granodesal.com)

[www.granodesal.com](http://www.granodesal.com)  GranodeSal  LibrosGranodeSal

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio, sin la autorización por escrito del titular de los derechos.

ISBN 978-607-98059-0-6

Impreso en México • *Printed in Mexico*

## Índice

Los cambios que deseamos, por Ricardo Fuentes-Nieva

Prefacio, por Ha-Joon Chang

Agradecimientos

Introducción

Parte I. *Un enfoque de poder y sistemas*

### 1. El pensamiento sistémico lo cambia todo

Sistemas, economía y desarrollo

Crisis y coyunturas críticas

El mundo es complejo, ¿y eso qué?

Desviación positiva

Conclusión

### 2. El poder se encuentra en el corazón del cambio

El vacío de poder no existe

Poder y cambio

¿Es el poder un juego de suma cero?

Usar el análisis de poder

Por qué *no* ocurren los cambios

Conclusión

### 3. Los desplazamientos en las normas sociales frecuentemente subyacen al cambio

Cómo evolucionan las normas

Normas, género y poder

Los cambios en las normas y el Estado

Normas, cultura y fe

¿Son neutrales las normas?

Mutilación genital femenina

Conclusión

Estudio de caso. *Los chiquitanos de Bolivia*

## Parte II. *Las instituciones y la importancia de la historia*

### 4. Cómo evolucionan los Estados

- Cómo evolucionan los Estados
- Los Estados en los países en desarrollo de hoy
- Reformas del Estado financiadas con ayuda externa
- Conclusión

### 5. La maquinaria de la ley

- La ley como motor del cambio
- Derecho consuetudinario
- Combinar los sistemas consuetudinarios y formales
- Derecho internacional
- Las leyes como un sistema
- Conclusión

### 6. Rendición de cuentas, partidos políticos y medios

- Los partidos políticos como agentes de cambio
- Clientelismo y corrupción
- Los partidos y las mujeres
- Los partidos en sistemas no democráticos
- Las plataformas de los partidos como espacios de cambio
- Los medios y la rendición de cuentas.
- La transparencia y las iniciativas de rendición de cuentas
- Conclusión

### 7. Cómo el sistema internacional da forma a los cambios

- El sistema multilateral evoluciona
- Poder "duro" y "suave"
- Los objetivos del desarrollo sostenible
- Conclusión

### 8. Las empresas transnacionales como promotoras y destinatarias del cambio

- Algo de historia
- Cómo las empresas transnacionales encabezan el cambio
- Las empresas transnacionales como influenciadoras
- ¿Cómo cambian las empresas transnacionales?
- ¿Por qué diferentes empresas transnacionales se comportan de maneras tan diferentes?
- Conclusión

Estudio de caso. *El Acuerdo de París sobre cambio climático de diciembre de 2015*

## Parte III. *Lo que los activistas pueden (y no pueden) hacer*

## 9. El activismo ciudadano y la sociedad civil

¿Qué es el activismo ciudadano?

El activismo ciudadano y las manifestaciones populares

El activismo ciudadano y los mercados

La sociedad civil y el Estado: ¿contendientes o colaboradores?

El apoyo del Estado al activismo ciudadano

¿Cómo apoyar desde afuera a los activistas ciudadanos?

Conclusión

## 10. Líderes y liderazgo

Entender el liderazgo en la cima

¿Qué define a un líder?

¿Qué hacen los líderes?

Liderazgo desde abajo

Mujeres y liderazgo

Liderazgo, poder y sistemas

## 11. El poder de la incidencia política

Cómo funciona la incidencia política

Incidencia política y pensamiento sistémico

Coyunturas críticas

Coaliciones y alianzas

Tácticas internas vs externas

Conclusión

## Parte IV. *Todo junto*

## 12. Un enfoque de poder y sistemas para que ocurran los cambios

Un enfoque de poder y sistemas

Implicaciones para las organizaciones activistas

Implicaciones para los financiadores

Cómo pueden adaptarse las organizaciones activistas internacionales

Conclusión

## Conclusión

## Notas

## Los cambios que deseamos

El primer día de diciembre de 1955, Rosa Parks —una mujer afroamericana de 42 años— viajaba en un autobús del transporte público de la ciudad de Montgomery, en el estado de Alabama. El conductor le exigió ceder su asiento a un pasajero de piel blanca, a lo que Rosa se rehusó; el conductor llamó a la policía y la señora Parks fue arrestada. Días después comenzó un boicot que duraría más de un año: la comunidad afroamericana de Montgomery dejó de utilizar los autobuses del transporte público tratando de llamar la atención sobre la terrible segregación que existía en el sur de Estados Unidos. Martin Luther King, por entonces un joven pastor baptista local, declaró el día en que se inició ese boicot: “Estamos cansados: cansados de ser segregados y humillados, cansados de ser golpeados por los pies brutales de la opresión.”

El acto de desobediencia civil de Rosa Parks es considerado como uno de los momentos clave en la lucha por los derechos civiles en Estados Unidos, pero también en el resto del mundo. Nueve años después se promulgaría en ese país la Ley de los Derechos Civiles, de 1964. Una cascada de hechos con cada vez mayores consecuencias siguió a la negativa de Rosa de moverse a la parte trasera del autobús. Curiosamente, la señora Parks no fue la primera persona que utilizó este tipo de resistencia. Durante algunos años anteriores a 1955, varios activistas hicieron lo mismo en Virginia, en Carolina del Norte y en el mismo Montgomery. Surgen entonces las preguntas: ¿por qué la acción de Rosa Parks fue la que más efecto tuvo en el movimiento por los derechos civiles?, ¿fue una combinación de su persona-



lidad, de la oportunidad política y de los tiempos que corrían?, ¿fue una leyenda necesaria para motivar a los jóvenes activistas que arriesgaban su seguridad y muchas veces su vida para lograr que se les reconocieran todos sus derechos políticos y civiles?

El cambio social —en especial la búsqueda de mayor justicia social y mayor igualdad— es una de las grandes constantes en la historia de la humanidad. No obstante, sabemos muy poco sobre cómo ocurre, qué lo determina y cómo se desarrolla. Se han escrito cientos de estudios teóricos sobre casos específicos o con análisis comparativos, pero aún nos sorprende que un acto de desesperación, como el que llevó al joven vendedor de frutas tunecino Mohamed Bouazizi a inmolarsse en el verano de 2010, pueda desencadenar cambios de régimen en seis países —la Primavera Árabe— con consecuencias inimaginables, algunas positivas, como el proceso de democratización y paz en Túnez, y otras terriblemente negativas, como la larguísima y muy compleja guerra en Siria.

El libro de Duncan Green *Cómo ocurren los cambios* nos revela varias pistas: entre las más importantes, creo yo, es que para identificar los grandes cambios sociales (y promoverlos entre las personas de espíritu más activista) es necesario dejar de pensar en causas y consecuencias en un continuo claro, lineal y sin incertidumbre. Lo que Duncan llama el “pensamiento sistémico” no nos dará muchas herramientas para predecir, pero sí para tratar de identificar todos los elementos y los actores que puedan jugar un rol en la situación específica donde pueda ocurrir el cambio. La aportación de Duncan va ligada al desafío que hacen varios académicos, como Lant Pritchett y Matt Andrews, a las soluciones aparentemente fáciles y que intentan ser exportadas de un contexto a otro como si fueran recetas de cocina, sin tomar en cuenta los actores y las relaciones de poder específicas de ese momento, la historia y la cultura, una variante

de lo que los filósofos alemanes del siglo XIX denominaron *Zeitgeist* o “espíritu del momento”.

La actualidad nos ofrece oportunidades de sobra para utilizar las herramientas de este libro. En el primer cuarto del siglo XXI se han presentado cambios políticos muy profundos, de cuyas consecuencias más profundas aún no tenemos clara conciencia: la crisis financiera global de 2008, el auge de los movimientos populistas de derecha y la aparente desaparición de los partidos clásicos de centroizquierda en diversos países, la elección de Donald Trump en Estados Unidos, la salida del Reino Unido de la Unión Europea. Estos cambios se traslapan con tendencias de más largo plazo y de aliento más consistente, como la lucha por la igualdad de género, la liberalización del uso de drogas y la búsqueda de derechos igualitarios para comunidades homosexuales. Si a esto le sumamos el rápido cambio tecnológico y las consecuencias que ya vemos en los mercados laborales, tenemos un coctel muy complejo que nos obliga a repensar cómo queremos organizar las sociedades en lo que resta de este siglo y cómo vamos a utilizar nuestra capacidad de acción para asegurar que estos cambios sociales impliquen una mayor inclusión de los grupos históricamente marginados, así como la protección de los derechos ya reconocidos y de los que aún están por serlo.

Latinoamérica es un caso especial. Las distintas elecciones que han ocurrido u ocurrirán en la región a finales de la segunda década de nuestro siglo reflejan de distintas formas los desafíos regionales ante las altas tasas de delitos, la apabullante desigualdad, la violencia contra las mujeres, el imperio de la corrupción y la impunidad, además de los cambios globales descritos arriba. El desencanto de las sociedades latinoamericanas con la joven democracia es un síntoma de sistemas que, a pesar de tener características democráticas, no reflejan los intereses de la mayoría. Y aunque el *statu quo* es insostenible, todavía no están claras las

respuestas a preguntas de gran importancia: ¿cuál es el cambio que queremos?, ¿cómo vamos a lograrlo?

La lucha por la justicia social es, para bien o para mal, un recorrido sin fin. Sólo con mejor entendimiento de qué nos lleva al cambio positivo podremos evitar que continúen los abusos y las injusticias, la marginación y el olvido de los grupos en desventaja, el uso del Estado para el beneficio de unos cuantos. Este libro es un instrumento esencial para que ocurra ese cambio positivo que tanto deseamos.

RICARDO FUENTES-NIEVA  
Oxfam México

## Prefacio

“Los filósofos no han hecho más que interpretar de diversos modos el mundo, pero de lo que se trata es de transformarlo”, dijo Karl Marx en uno de sus pasajes más célebres, que terminó siendo uno de sus dos epitafios (el otro es “Proletarios del mundo, uníos”). Ciertamente, Marx estaba en lo correcto al sostener que la teoría social no trata únicamente de entender el *statu quo*, sino de ofrecer alternativas para mejorar la situación; se equivocaba, sin embargo, al asumir que nadie antes que él había pensado de esta forma.

Durante los últimos milenios —por lo menos—, los seres humanos hemos tratado de imaginar un mundo diferente del que vivimos, y juntos hemos trabajado para crearlo. La historia humana está sembrada de incontables visiones de —y luchas por— un orden social alternativo. Pueden haber sido experimentos sociales a gran escala basados en teorías complejas, como el marxismo, el Estado de bienestar o el neoliberalismo. O pueden haber involucrado la lucha diaria por la supervivencia, la seguridad y la dignidad de la gente oprimida y desamparada, aunque no hayan tenido ninguna teoría sofisticada sobre su mundo alternativo. Sin embargo, la capacidad de imaginar un orden social distinto y de cooperar para crearlo es lo que distingue a la humanidad de otros animales.

A pesar de que buena parte de la historia humana se ha enfocado en crear realidades diferentes, no entendemos bien el proceso del cambio social. Sin duda tenemos espléndidas explicaciones históricas que lo describen como resultado de las interacciones entre las fuerzas tecnológicas

y las instituciones económicas, como los derechos de propiedad —el marxismo es el mejor ejemplo de ello—. Sabemos bastante acerca de la manera en que la sociedad se transforma por los cambios en las instituciones político-legales, como el sistema judicial o los tratados internacionales de comercio. Tenemos recuentos interesantes y detallados sobre cómo ciertos individuos y grupos —ya sean líderes políticos o empresariales, sindicatos o movimientos comunitarios— han tenido éxito al convertir en realidad alguna visión que en un principio pocos consideraron realista.

Sin embargo, aún no tenemos una buena teoría sobre cómo todos estos elementos contribuyen a generar el cambio social. Para decirlo de manera más vistosa, si alguien quisiera saber cómo cambiar ciertos aspectos de la comunidad, la nación o el mundo en que vive, se vería en apuros para encontrar una guía decente.

Es en este hueco que se cuele Duncan Green, el veterano abanderado del desarrollo y la justicia social, con *Cómo ocurren los cambios*, una guía de campo innovadora y emocionante para lograr —no escatimemos palabras— que ocurran los cambios.

Muchas discusiones convencionales sobre cómo lograr que cambien las cosas se enfocan ya sea en la tecnología —¡los teléfonos celulares pueden conducirnos a la revolución!— o en una descripción brutal de la *Realpolitik* —cómo los oligarcas y las élites moldean el mundo—. Sin ignorar estos factores, *Cómo ocurren los cambios* desarrolla un marco mucho mejor para entender el cambio social al enfocarse en el análisis del poder y el entendimiento sistémico; a esto se le llama “enfoque de poder y sistemas”.

El enfoque de poder y sistemas enfatiza que, para generar el cambio social, primero necesitamos entender cómo se distribuye el poder y cómo puede redistribuirse entre los grupos sociales y dentro de ellos: la emancipación de las mujeres, la difusión de los derechos humanos, el poder de la gente pobre cuando se organiza, las cambiantes relacio-

nes de poder detrás de las negociaciones alrededor del sistema económico mundial... Aunque enfatiza el papel de las luchas de poder, el libro no las percibe como choques voluntariosos de fuerzas puras, en las que gana quien tenga más y mejores armas, dinero o votos. Intenta situar esas luchas de poder dentro de sistemas complejos que cambian permanentemente y de forma impredecible, afectando y siendo afectados por factores diversos, como las normas sociales, las negociaciones, las campañas, el cabildeo y el liderazgo.

Ofrecer una teoría del cambio social que resulte convincente es en sí mismo una hazaña, pero Duncan Green se propone una meta aún más alta. El libro apunta a ser una guía de campo práctica para el activismo social. Más aún, aspira a serlo no sólo para el tipo de gente con la que Duncan trabaja normalmente, como los abanderados de las ONG o los organizadores de las bases sociales. Busca que sea un manual de campo para los activistas en el sentido más amplio: políticos, servidores públicos, empresarios, incluso académicos.

Esto es, sin duda, un proyecto terriblemente ambicioso: ¿cómo puede alguien escribir un libro que pueda aportar sofisticadas teorías del cambio social, mientras ofrece consejos prácticos para los activistas?

Sorprendentemente, *Cómo ocurren los cambios* cumple con su cometido. Quienes tengan interés exclusivamente en entender mejor cómo cambian las sociedades encontrarán aquí un tesoro escondido de conocimientos académicos y evidencia empírica. Quienes quieran cambiar el mundo a través de la política formal ciertamente aprenderán mucho del libro en cuanto a cómo establecer consensos y legitimidad en términos políticos, cómo construir coaliciones y cómo usar las leyes nacionales e internacionales para iniciar y consolidar los cambios. Los servidores públicos que quieran mejorar las cosas para los ciudadanos, o los líderes empresariales que busquen hacer algo más que sólo maxi-

mizar utilidades, también podrán extraer del libro diversas lecciones para el desarrollo de políticas y estrategias corporativas que puedan, de formas realistas pero novedosas, hacer del mundo un mejor lugar. Este libro ayudará incluso a los académicos, como yo mismo, que tratan de involucrarse con las cuestiones del mundo real o que tratan de captar mejor el papel que sus investigaciones y actividades de difusión pueden jugar al echar a andar (o retrasar) el cambio social.

Duncan Green ha producido, aprovechando su impresionante conocimiento de las áreas relevantes de las ciencias sociales, sus treinta y tantos años de experiencia en el desarrollo internacional, así como muchos ejemplos de primera mano de la experiencia global de Oxfam —una de las más grandes ONG dedicadas a la justicia social—, un libro excepcional y excepcionalmente útil que aborda un asunto sumamente importante pero desdeñosamente abandonado. Quienquiera que tenga interés en hacer del mundo un mejor lugar debería agradecerle por ello.

HA-JOON CHANG  
autor de *Retirar la escalera*