

## 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 personalidad, 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 vende-

dor de frutas tunecino Mohamed Bouazizi a inmolarse 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 es-

tos 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 cuela 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 relaciones 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 maximizar 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*

*Para Tito y Jenny, que me echaron a andar;  
para Cathy, que me mantuvo en marcha,  
y para Calum y Finlay, que pueden  
hacerse cargo a partir de aquí*



## Agradecimientos

Una vez más, estoy en deuda con el equipo editorial —de ensueño— conformado por Mark Fried y Anna Coryndon. La irrepetible combinación de habilidades editoriales, conocimientos profundos sobre el desarrollo y fenomenal paciencia de Mark condujo este libro desde un caótico primer borrador hasta (espero) algo mucho mejor. Anna manejó el proyecto hasta el final con sus acostumbradas gracia y atención al detalle.

Quiero agradecer a Oxfam por darme el tiempo y el ánimo para escribir este libro, pero, aunque agradezco su apoyo, quiero dejar constancia de que *Cómo ocurren los cambios* no necesariamente refleja las posiciones políticas de Oxfam: las opiniones expresadas son las del autor.

Una gran cantidad de amigos y colegas en Oxfam hicieron aportes en varios borradores y discusiones, incluyendo a Laurie Adams, Emily Brown, Celine Charveriat, Binay Dhital, Thomas Dunmore-Rodriguez, Lisa Marie Faye, Penny Fowler, Uwe Gneiting, Sally Golding, Mark Goldring, Tim Gore, Irene Guijt, Thomas Heath, Mohga Kamal-Yanni, Eluka Kibona, Gawain Kripke, Max Lawson, Paul O'Brien, Jo Rowlands, Erinch Sahan, Joss Saunders, Kashif Shabir, Barry Shelley, Kaori Shigiya, Mary Sue Smiarowski, Caroline Sweetman y Andrew Wells-Dang.

El libro se benefició mucho de la ayuda financiera e intelectual del Department of Foreign Affairs and Trade [Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio] (DFAT) de Australia, incluyendo a Kirsten Bishop, Helen Corrigan, Steve Hogg, Sally Moyle y Sandra Kraushaar.

Los colegas en el Developmental Leadership Program [Programa para el Liderazgo hacia el Desarrollo] (DLP) aportaron consejos invaluable, especialmente Niheer Dasandi, David Hudson, Linda Kelly, Heather Lyne de Ver, Heather Marquette, Alina Rocha Menocal y Chris Roche.

Gracias a mis resignados alumnos de la London School of Economics por permitirme probar en ellos diversas versiones de los argumentos empleados en el libro.

De manera más general, estoy profundamente en deuda con una red amplia y servicial de “*nerds* del desarrollo” esparcidos a lo largo y ancho del ámbito académico, la sociedad civil, el mundo empresarial y el gobierno, incluyendo a Jean Boulton, Francesco Caberlin, Nathaniel Calhoun,

Robert Chambers, Paul Clough, Steve Commins, Stefanie Conrad, Paddy Coulter, Aidan Craney, James Deane, Alice Evans, James Faustino, Robin Ford, Alan Fowler, Greta Galeazzi, John Gaventa, Calum Green, Finlay Green, Tom Harrison, Maximilian Heywood, David Hillman, Robert Jordan, Nanci Lee, Jeremy Lim, Matthew Lockwood, Siobhan McDonnell, Catherine Masterman, Masood Ul Mulk, Arnaldo Pellini, Vicky Randall, Raúl Sánchez-Urribarri, Ryan Stoa, Heidi Tydemers, Craig Valters, Jorge Velásquez, Steve Waygood, Frauke de Weijer y Leni Wild.

Ha sido una delicia trabajar con el equipo de Oxford University Press: Kim Behrens, Kate Farquhar-Thomson, Phil Henderson, Adam Swallow y Aimee Wright.

También quiero agradecer a las muchas, muchísimas personas alrededor del mundo que donaron su precioso tiempo para responder las preguntas de un visitante entrometido. Muchas están mencionadas en el texto, a menos de que hayan preferido mantener el anonimato.

Y finalmente, si ayudaste con el libro, revisaste esta página y no encontraste tu nombre, todo lo que puedo ofrecer es una sincera disculpa y un agradecimiento de corazón.

Como siempre, los errores en el texto son exclusivamente míos y de ninguna manera son responsabilidad de las muchas personas que me han ayudado a lo largo del camino. El proyecto de investigación “How Change Happens” ha sido financiado por Australian Aid y el DLP de la Universidad de Birmingham. Las opiniones expresadas son del autor y no necesariamente las del DFAT/Australian Aid y el DLP.

## Introducción

Una mezcla de entusiasmo, fascinación y frustración me motivó a escribir este libro. Entusiasmo por la velocidad y la gran magnitud de los cambios sociales que tienen lugar hoy en día: continentes que salen de la pobreza, multitudes que consiguen acceso a la alfabetización y a una atención sanitaria decente por vez primera, mujeres que conquistan sus derechos, el respeto y el poder en decenas de países. Trabajar en Oxfam me ha dado un asiento en primera fila, extraordinario y privilegiado, desde donde puedo valorar tanto el panorama completo como las inspiradoras historias personales de activistas por todo el mundo. También se me ha dado (milagrosamente) tiempo para leer y escribir, despertando la imperecedera envidia de mis colegas. Este libro es el resultado de dicho diálogo entre la reflexión y la práctica.

Mi entusiasmo cotidiano está entrelazado con la frustración de ver a los activistas dar pasos que parecen destinados a fallar. En 2004, a los pocos meses de unirme a Oxfam, presencié dos ejemplos, uno grande y otro menor. En un viaje de campo a Vietnam, me llevaron a ver el trabajo de la ONG con una población de miao, en el norte. Conforme conducíamos hacia el remoto hogar de esta minoría étnica empobrecida, rebasamos a los primeros y más intrépidos mochileros que comenzaban a llegar al lugar. Los miao elaboran textiles maravillosos y era obvio que el *boom* turístico estaba a la vista. Sin embargo, nuestro proyecto consistía en entrenar a los habitantes de esa comunidad para que sus preciados búfalos de agua estuvieran calientes durante el invierno (lo que involucraba, entre otras cosas, darles masajes con alcohol de manera regular). No hay nada de malo en trabajar con el ganado, pero, ¿qué estábamos haciendo para ayudarlos a prepararse para el inminente flujo de turistas? Al cuestionar a los miembros de nuestro equipo local (de vietnamitas de clase media, no miao), algunos respondieron que ellos lo que buscaban era “proteger” las costumbres tradicionales de los miao contra la invasión del mundo exterior.

En una escala mayor, mis dudas iban en aumento respecto de una enorme campaña global que Oxfam encabezaba y que implicaba que el activismo global en comercio, deuda, ayuda y cambio climático podría de alguna manera “hacer que la pobreza fuera historia”. La campaña pa-

recía subestimar gravemente la primacía de las políticas nacionales. Expose mi argumento un par de años después en el libro *From Poverty to Power. How Active Citizens and Effective States Can Change the World* [De la pobreza al poder. Cómo pueden cambiar el mundo ciudadanos activos y Estados eficaces]. Uno de los aportes para ese libro es un artículo que encargamos sobre las teorías del cambio usadas en las disciplinas académicas.<sup>1</sup> Resultó que todas trabajan con teorías del cambio aisladas y frecuentemente en conflicto entre ellas, y que no existe en el mundo académico algo como un “departamento de estudios del cambio” para resolver esta cuestión. Estaba intrigado y en un anexo planteé algunas ideas bastante rudimentarias sobre “cómo ocurren los cambios”, iniciando así la prolongada conversación que llevó finalmente a esta obra.

Este libro es para activistas que quieren cambiar el mundo. Una interpretación estrecha diría que *activista* significa gente involucrada en movimientos y campañas de protesta acerca de temas tan dispares como el cambio climático y los derechos de las personas con discapacidad, usualmente en los márgenes del “sistema”, gente que desde los días de la abolición de la esclavitud ha venido haciendo que ocurran los cambios. Pero la lista de los “agentes de cambio” (lamentablemente, el español carece de descriptores menos burdos para este campo) es mucho más amplia. Incluye a los reformistas dentro del sistema, como políticos (tanto los que fueron elegidos como los que no), servidores públicos y empresarios ilustrados. Y el mundo cívico más allá de las instituciones formales es demasiado rico como para reducirlo a la simple y sencilla categoría de los que participan en algún tipo de campaña. Los grupos religiosos, los líderes comunitarios y las múltiples organizaciones de ayuda mutua que forman algunas mujeres son todos, frecuentemente, actores influyentes. Incluso dentro de las organizaciones de ayuda, aquellos involucrados en lo que llamamos “programas” —financiar o gestionar proyectos para crear empleos, o mejorar los servicios de salud y de educación, o responder a emergencias como una guerra o un terremoto— se encuentran tan involucrados en buscar cambios como quienes participan en una campaña. Cuando uso el término *activista* me refiero a todos los anteriores. (Si todo ello suena demasiado agotador, y usted prefiere ser un activista de sillón que sólo quiere entender mejor los cambios, también está bien.)

*Cómo ocurren los cambios* también arroja luz sobre por qué las relaciones entre tales activistas frecuentemente son tensas. La gente lleva sus propias visiones del mundo a la cuestión de los cambios. ¿Preferimos el

conflicto (“decirle sus verdades al poder”) o la cooperación (“ganar amigos e influir sobre las personas”)? ¿Vemos el progreso en todas partes y buscamos acelerar su ruta, o vemos (en nuestros momentos más oscuros y honestos) una lucha quijotesca contra el poder y la injusticia que a final de cuentas está condenada al fracaso? ¿Creemos que los cambios duraderos y legítimos están motivados por la acumulación de poder desde las bases o los individuos, por medio de la organización y el cuestionamiento de las normas y las creencias?, ¿o por medio de reformas en el ámbito de las leyes, las políticas públicas, las instituciones, las compañías y las élites?, ¿o por medio de identificar y apoyar a líderes “iluminados”? ¿Creemos que el objetivo del desarrollo es que los pobres disfruten los beneficios de la modernidad (economía monetaria, tecnología, movilidad), o ese objetivo es la defensa de otras culturas y tradiciones, para así construir una alternativa a la modernidad? ¿Queremos hacer que el sistema actual funcione mejor, o buscamos algo que derribe las estructuras profundas del poder? La respuesta es “todas las anteriores”: este libro intenta mostrar cómo todos estos enfoques diferentes encajan en el panorama más amplio del cambio.

Este libro toma como punto de partida la brillante definición de *desarrollo* como la “expansión progresiva de las libertades para ser y hacer” que elaboró Amartya Sen, quien discute el cambio político y social, así como algunos aspectos del desarrollo económico.<sup>2</sup> Sen se enfoca en el cambio *intencionado*, aunque buena parte del cambio sea no intencionado o accidental (el invento de la lavadora significó una gran contribución al empoderamiento de las mujeres, aunque eso probablemente no es lo que sus inventores tenían en mente).

Una de las curiosas revelaciones que experimenté al escribir este libro es que las mismas categorías de análisis (poder, normas, sistemas complejos, instituciones, agencia) parecen ser útiles en todos los ámbitos, sea que se considere el cambio en una comunidad individual, en un país o en el ámbito mundial. Como muñecas rusas, o como fractales, estos rasgos reaparecen en todas las escalas conforme cerramos o abrimos el foco. Dichas formas de pensamiento también ayudan al defender las buenas cosas contra los ataques (ofreciendo resistencia a la clase equivocada de cambios) y al tratar de explicar por qué los cambios *no* ocurren: la profunda resistencia de las instituciones, las normas y los individuos que con frecuencia obstruye el camino.

*Cómo ocurren los cambios* se divide en cuatro partes. La primera cons-

truye los cimientos conceptuales del libro: es un esfuerzo por entender el cambio a través del prisma de los sistemas complejos, el poder y las normas sociales. Quizá sea la herencia de una lejana licenciatura en física, aunque algunas veces en los últimos años he sentido como si una teoría unificada de campos para el desarrollo estuviera surgiendo en estas discusiones. La parte I también lidia con el hecho de que los libros son inevitablemente creaciones lineales: se inicia en el comienzo y (si, en algún sentido, la obra es buena) se lee hasta el final. Esto parece terriblemente inapropiado para una discusión sobre sistemas complejos no lineales y corre el riesgo de que los lectores se rindan antes de llegar al “¿y entonces qué?” de la conclusión. He tratado, por tanto, de reducir el mensaje final del libro a una página del “enfoque de poder y sistemas” en la parte I, que da una probadita de lo que viene después.

La parte II discute algunas de las principales instituciones que son tanto el objeto como el sujeto de la mayoría de los procesos de cambio: el gobierno central, los sistemas legales, los partidos políticos y otras entidades a las que se les pueden pedir cuentas, el sistema internacional y las grandes corporaciones trasnacionales. Algo de esto puede parecer trabajo pesado, y definitivamente alejado de una optimista celebración del activismo. Sospecho que a muchos activistas podría venirles bien un repaso de la historia, la política y las estructuras internas de las instituciones sobre las que quieren influir, si es que quieren encontrar nuevas ideas y posibilidades para promover los cambios y aprovechar el momento en que surgen las oportunidades.

La parte III se ocupa de algunos de los actores más importantes en el activismo: activistas ciudadanos, organizaciones defensoras de alguna causa y el papel del liderazgo. Y la parte final explora las implicaciones de mi análisis para los activistas, en lo individual y para sus organizaciones, alimentando el enfoque de poder y sistemas.

El libro no es un manual. De hecho, una de sus conclusiones es que atenerse al uso de listas de verificación es una de las cosas que nos lastra. En vez de ello, ofrece una combinación de análisis, preguntas y estudios de caso, con el objetivo de ayudar a los lectores a ver con ojos nuevos tanto los obstáculos como los cautivantes procesos de cambio que ocurren a su alrededor, y a obtener un poco de energía extra y algunas ideas acerca de cómo contribuir a los cambios.

Como la mayoría de los procesos de cambio, este libro surgió poco a poco, más que haber sido algo cuidadosamente planeado. Cientos de per-

sonas contribuyeron con sus ideas y experiencias; cuando compartimos una versión del borrador para que fuera comentada, más de 600 personas la descargaron. He realizado todos los esfuerzos posibles para incorporar toda la variedad de voces y opiniones, pero a final de cuentas éste es un libro escrito por un hombre blanco y occidental (que envejece rápidamente), e inevitablemente se hace eco de mis experiencias, redes, cultura, supuestos y prejuicios. Por favor no lo olvides mientras lo lees.

No es que “yo” sea una entidad fija. Investigar y escribir este libro me ha cambiado en formas que por bastante tiempo no llegaré a entender por completo. Siempre he sentido la tensión entre ser un “finalizador” —alguien que pone los puntos sobre las íes y cruza las tes— y sentir la urgencia de avanzar hacia nuevas ideas, de agarrar la siguiente conchita brillante en la playa. En la universidad estudié física, pero dobleteaba con clases sobre Joyce y Eliot, y escribía poemas abominables. Las evaluaciones de mi personalidad en pruebas como la de Myers Briggs son un desastre. La mayoría del tiempo no sé lo que pienso o, como la reina en *Alicia en el país de las maravillas*, parece que tengo al mismo tiempo opiniones completamente contradictorias.

De alguna manera, el acto de escribir me hizo reconocer esta ambigüedad y terminar por sentirme cómodo con ella. Uno pensaría que escribir un libro, con sus palabras fijas para siempre y sus pretensiones de autoridad, sería un anatema para la ambigüedad, la complejidad y el cambio. Por fortuna, en estos tiempos los libros ya no son pesados como una roca, sino más bien son sólo la parte que más tiempo consume en una conversación más amplia. En este caso, tras haberlo publicado, la conversación ha continuado en mi blog *From Poverty to Power* y en un sitio electrónico diseñado ex profeso: [how-change-happens.com](http://how-change-happens.com). Espero escuchar sus ideas y argumentos sobre todos los asuntos planteados en este libro, para así cambiar mis ideas —de preferencia varias veces antes del desayuno.