

Ayuda Mutua: Construyendo solidaridad durante esta crisis (y la próxima)

Por: Dean Spade

Contenido

Introducción: Las contradicciones de una crisis requieren tácticas audaces 3

PARTE I. ¿QUÉ ES LA AYUDA MUTUA?

1. Tres elementos clave de la ayuda mutua 7

Uno. Los proyectos de ayuda mutua funcionan para satisfacer las necesidades de supervivencia y generar un entendimiento compartido sobre por qué las personas no tienen lo que necesitan.

Dos. Los proyectos de ayuda mutua movilizan a las personas, expanden la solidaridad y construyen movimientos 9

Tres. Los proyectos de ayuda mutua son participativos, resuelven problemas a través de la acción colectiva en lugar de esperar por salvadores. 11

2. Solidaridad, no ¡Caridad! 14

3. Obtenemos más cuando exigimos más 20

PARTE II- TRABAJANDO JUNTES Y A PROPÓSITO

4. Algunos peligros y dificultades de la ayuda mutua 28

Jerarquías de merecimiento 28

El asumir roles de ‘salvación’ y el paternalismo 30

Cooptación 31

Características de la ayuda mutua versus la caridad 37

5. "No amos/as/es; no prometas lo que no puedes hacer para luego desaparecer" 41

La cultura del grupo 46

Tomando decisiones, juntas 49

Cualidades de liderazgo que respaldan la mutualidad y la colaboración 65

Manejo de fondos	69
El agotamiento	71
Conflicto	78
Trabajar con regocijo	84
El perfeccionismo	86
Esquematizando la locura	88
Conclusión: Todo está en juego y estamos luchando para ganar	95
Lista de recursos	100

Introducción

Las contradicciones de una crisis requieren tácticas audaces

El momento político contemporáneo es definido por la emergencia. Las crisis graves como la pandemia del COVID-19 y el cambio climático- que induce fuegos, inundaciones, y tormentas, así como las crisis de la criminalización racista, la ejecución brutal de inmigración, la violencia de género endémica, y la inequidad severa de riquezas amenazan la supervivencia de la gente alrededor del mundo. Las políticas gubernamentales producen y exacerbaban el daño, responden de manera inadecuada a la crisis y se aseguran de que ciertas poblaciones carguen la peor parte de la contaminación, la pobreza, la enfermedad y la violencia. Ante esta situación, más y más personas ordinarias se sienten llamadas a responder a sus comunidades, creando formas audaces e innovadoras de compartir recursos y respaldar a sus vecinos. Este trabajo de supervivencia, cuando se hace en conjunto con los movimientos sociales que exigen cambios transformadores, se llama ayuda mutua.

La ayuda mutua ha sido parte de todos los grandes y poderosos movimientos sociales y tiene un rol particularmente importante que desempeñar en estos momentos, que enfrentamos peligros sin precedentes, así como oportunidades para movilización. La ayuda mutua provee a las personas una forma de conectarse a los movimientos, basado en sus preocupaciones inmediatas y produce espacios sociales donde la gente cultiva nuevas solidaridades. En su mejor momento, la ayuda mutua produce nuevas formas de vivir donde las personas crean sistemas de cuidado y generosidad que abordan el daño y fomentan el bienestar.

Este libro es sobre la ayuda mutua: explica el porqué de su importancia, como es, y como llevarla a cabo. Asimismo, provee una teoría de movimiento político comunitario de ayuda mutua así como herramientas concretas para abordar algunas de las interrogantes más difíciles que enfrentan los grupos de ayuda mutua, tales como: cómo se trabaja en grupo y se toman decisiones juntas; cómo se previene y se aborda el conflicto, y como se maneja la fatiga para que podamos construir una movilización a largo plazo y victoriosa.

Los movimientos sociales de izquierda tienen dos grandes tareas en estos momentos. En primer lugar, necesitamos organizarnos para ayudar a la gente a sobrevivir las condiciones devastadoras que se suscitan a diario. Segundo, necesitamos movilizar a miles de millones de personas para la resistencia para que

podamos enfrentar las causas subyacentes de la crisis. En este momento crítico, los movimientos pueden fortalecer y movilizar a nuevas personas a luchar contra las policías, las ejecuciones de inmigración, las autoridades del bienestar, propietarios, recortes de presupuesto, contaminadores, la industria de defensa, especuladores de las prisiones, y los grupos de derecha. La forma de encarar estos dos grandes deberes- abordar las necesidades de las personas y movilizarles para que resistan- es creando proyectos de ayuda mutua y reclutando muchas personas para que participen de estos. Los movimientos sociales que han construido poder y que han obtenido grandes cambios han incluido ayuda mutua, y no empero, esta ha sido una parte del trabajo de movilizaciones que ha sido invisibilizada y desvalorizada de manera frecuente. En este momento, nuestra habilidad de construir ayuda mutua determinará el que podamos tener un mundo donde sobrevivamos, o nos sumerjamos de manera más profunda en la crisis.

Podemos imaginar lo que es posible cuando nos unimos de esta manera al examinar la respuesta del movimiento de protesta de Hong Kong al COVID-19. En 2019, una movilización masiva contra el gobierno barrió Hong Kong, con personas que se oponían a la policía y buscaban un mayor control sobre sus vidas. Cuando surgió la pandemia de COVID-19, la directora ejecutiva de Hong Kong, Carrie Lam, tenía un índice de desaprobación del 80 por ciento. El movimiento de protesta de Hong Kong se había intensificado significativamente, con manifestantes que coordinaban movilizaciones sofisticadas masivas, incluyendo el uso de tácticas audaces como pelear contra la policía con varas, proyectiles, punteros láser y bombas de gasolina. Lam no respondió notablemente a la pandemia, a pesar de la posición vulnerable de Hong Kong, una ciudad densamente poblada con una historia de epidemias y una conexión ferroviaria de alta velocidad a Wuhan, donde comenzó la pandemia de COVID-19. Los residentes de Hong Kong criticaron a Lam por su demora en cerrar las fronteras de la ciudad y su orden de prohibir que los trabajadores de la ciudad usaran máscaras. Pero, a pesar de los fracasos del gobierno, el pueblo de Hong Kong, movilizado por el movimiento de protesta, lanzó una respuesta que reprimió la ola original de COVID 19 y mitigó su resurgimiento.

El día en que se confirmó el primer caso de COVID-19 en Hong Kong, las personas del movimiento de protesta crearon un sitio web que rastreaba los casos, monitoreaba los lugares de mayor incidencia, informaba los tiempos de espera en el hospital y advertía sobre los lugares que estaban vendiendo equipos de protección personal (EPP) falsos. Los manifestantes desafiaron la prohibición gubernamental de las máscaras y contrarrestaron la desinformación de la

Organización Mundial de la Salud (WHO), que desalentaba su uso. Establecieron brigadas que fabricaron y distribuyeron máscaras, y se aseguraron de que en especial, estas llegaran a los pobres y ancianos. Crearon un sistema de voluntarios para instalar estaciones de desinfectante de manos en todas las viviendas abarrotadas y se aseguraron de mantener el suministro de desinfectante en dichas estaciones. También crearon mapas digitales para identificar los puntos de las estaciones.

Este trabajo esencial de ayuda mutua se complementó con estrategias más audaces. Cuando el gobierno se negó a cerrar la frontera con China, siete mil trabajadores de la salud, como parte de los sindicatos que se habían formado durante el movimiento de protesta, se declararon en huelga desafiando al PPE y demandando el cierre de la frontera. Los miembros del movimiento de protesta amenazaron al gobierno con una acción más enérgica si no se tomaban medidas para abordar la epidemia, y se encontraron explosivos en la frontera con China, posiblemente con este propósito. Posteriormente, el gobierno de Hong Kong creó centros de cuarentena en vecindarios densos, pero nunca consultó a la gente en esos vecindarios, y el movimiento de protesta respondió arrojando explosivos en dichos centros antes de que fueran utilizados. Esto provocó que el gobierno cambiara la ubicación de las instalaciones a pueblos vacacionales, con menos densidad poblacional.

Como resultado de estos esfuerzos hechos por un movimiento coordinado y movilizado, y no gracias al gobierno, Hong Kong tuvo una respuesta inmensamente exitosa ante la primera ola de COVID-19. Mediante la combinación de ayuda mutua y la acción directa para forzar concesiones, los manifestantes hicieron lo que el gobierno no haría por sí solo: salvar un número incalculable de vidas.

Este libro proporciona una guía concreta para la creación de redes y grupos de ayuda mutua. La parte I explora qué es la ayuda mutua, por qué es diferente a la caridad y cómo se relaciona a otras tácticas de movimientos sociales. La parte II se sumerge en el asunto de cómo trabajar juntas en grupos de ayuda mutua y cómo manejar los desafíos de la toma de decisiones grupales, los conflictos y el agotamiento. Incluye gráficos y listas que se pueden llevar a las reuniones grupales para estimular la conversación y crear análisis compartidos y prácticas de grupo. Al fin de cuentas, ayuda a imaginar cómo podemos coordinarnos para cuidarnos colectivamente, incluso ante un desastre, y movilizar a cientos de millones de personas para lograr un cambio profundo y duradero.

Parte I ¿QUÉ ES LA AYUDA MUTUA?

La ayuda mutua es la coordinación colectiva para satisfacer las necesidades de unos y otros, generalmente a partir del conocimiento de que los sistemas que tenemos implementados no van a satisfacerlas. Esos sistemas, de hecho, a menudo han creado la crisis o están empeorando las cosas. Vemos ejemplos de ayuda mutua en todos los movimientos sociales: ya sean personas que recaudan dinero para trabajadores en huelga; estableciendo un sistema de transporte compartido durante el boicot de autobuses de Montgomery; poniendo agua potable en el desierto para los migrantes que cruzan la frontera; capacitándose unos a otros en medicina de emergencia porque el tiempo de respuesta de las ambulancias en los barrios pobres es demasiado lento; recaudando dinero para pagar los abortos de quienes no pueden pagarlos o coordinando la escritura de cartas a gente encarcelada. Estos son proyectos de ayuda mutua. Satisfacen directamente las necesidades de supervivencia de las personas y se basan en un entendimiento compartido de que las condiciones en las que vivimos son injustas.

No hay nada nuevo en la ayuda mutua- la gente ha trabajado junta para sobrevivir durante toda la historia de la humanidad. Pero el capitalismo y el colonialismo crearon estructuras que han alterado la forma en que históricamente las personas se conectaban entre sí y compartían todo lo que necesitaban para sobrevivir. A medida que la gente se vio obligada a ingresar en sistemas de trabajo asalariado y de propiedad privada -y que la riqueza se volvió cada vez más concentrada- nuestras formas de cuidarnos los unos a los otros se han vuelto más tenues.

Hoy en día, muchos de nosotros vivimos en las sociedades más atomizadas de la historia de la humanidad, lo que hace que nuestras vidas sean menos seguras y debilita nuestra capacidad para organizarnos juntas para cambiar condiciones injustas a gran escala. Somos puestos en competencia entre nosotros por la supervivencia, y nos vemos obligados a depender de sistemas hostiles -como los sistemas de atención médica diseñados en torno a las ganancias, no para mantener a las personas sanas; o los sistemas de alimentos y transporte que contaminan la tierra y envenenan a las personas- para las cosas que necesitamos. Cada vez más las personas informan que no tienen a nadie en quien confiar cuando están en problemas. Esto significa que muchos de nosotros no recibimos ayuda con la salud mental, el uso de drogas, la violencia familiar o el abuso hasta que la policía o los tribunales estén involucrados, lo que tiende a intensificar en lugar de resolver el daño.

En este contexto de aislamiento social y dependencia forzada de sistemas hostiles, la ayuda mutua -donde elegimos ayudarnos unos a otros, compartir cosas y dedicar tiempo y recursos al cuidado de los más vulnerables- es un acto radical.

1. Tres elementos clave de la ayuda mutua

Uno. Los proyectos de ayuda mutua funcionan para satisfacer las necesidades de supervivencia y generar un entendimiento compartido sobre por qué las personas no tienen lo que necesitan.

Los proyectos de ayuda mutua exponen la realidad de que las personas no tienen lo que necesitan y proponen que podemos abordar juntos esta injusticia. El ejemplo más famoso en los Estados Unidos son los programas de supervivencia del Partido Pantera Negra (Black Panther Party), que se desarrollaron durante las décadas de 1960 y 1970, incluyendo un programa de desayuno gratuito, un programa de ambulancia gratuito, clínicas médicas gratuitas, un servicio que ofrece transporte para personas mayores que hacen mandados y una escuela destinada a proporcionar un riguroso plan de estudios de liberación a los niños. Los programas de Black Panther dieron la bienvenida a las personas a la lucha por la liberación al crear espacios donde pudieran satisfacer las necesidades básicas y construir un análisis compartido sobre las condiciones que estaban enfrentando. En lugar de sentirse avergonzados por no poder alimentar a sus hijos en una cultura que culpa a los pobres, especialmente a los negros pobres, de su pobreza, las personas que asistieron a los programas de desayuno gratuito de Black Panther obtuvieron comida y la oportunidad de construir un análisis compartido sobre la pobreza negra. Rompió el estigma y el aislamiento, satisfizo las necesidades materiales y motivó a las personas a trabajar juntas por un cambio.

Reconociendo el éxito del programa, el director del FBI, J. Edgar Hoover, escribió en un memorando de 1969 enviado a todas las oficinas de campo que "el BCP [Programa de Desayuno para Niños] representa la mejor y más influyente actividad a favor del BPP [Black Panther Party] y, como tal, es potencialmente la mayor amenaza a los esfuerzos de las autoridades para neutralizar al BPP y destruir lo que representa". La noche antes de que se suponía que abriera el programa de Chicago, la policía irrumpió en la iglesia que lo estaba organizando y orinó sobre toda la comida. Los ataques del gobierno al Partido Pantera Negra (Black Panther Party) son evidencia del poder de la ayuda mutua, así como también de la cooptación del programa por parte del gobierno: a principios de la década de 1970 el Departamento de Agricultura de los EE. UU. expandió su programa federal de

desayuno gratuito - creado a través de un modelo de caridad y no de liberación- que hasta hoy día, alimenta a millones de niños. Las Panteras Negras proporcionaron una visión sorprendente de liberación, afirmando que la gente negra tenía que defenderse de un gobierno violento y racista, y que podían organizarse para darse unes a otros lo que una sociedad racista no les daba y retenía para sí.

Durante el mismo período, el Partido Young Lords emprendió proyectos de ayuda mutua similares y relacionados con su trabajo hacia la liberación de Puerto Rico. Les Young Lords llevaron a la gente al movimiento, comenzando por las necesidades cotidianas de las comunidades puertorriqueñas empobrecidas: protestaron por la falta de recolectores de basura en los vecindarios puertorriqueños, secuestraron un camión de rayos X de la ciudad para llevar más pruebas de tuberculosis a las comunidades puertorriqueñas, se hizo cargo de parte de un hospital para brindar atención médica, y proporcionó alimentos y programas juveniles para las comunidades puertorriqueñas. Su visión de descolonizar a Puerto Rico y liberar a los puertorriqueños en los Estados Unidos del racismo, la pobreza y el terror policial se puso en práctica mediante la ayuda mutua.

A lo largo de las décadas de 1960 y 1970, muchos movimientos superpuestos emprendieron esfuerzos de ayuda mutua, como: clínicas de salud feministas y proveedores de abortos administrados por activistas; clínicas de salud para homosexuales emergentes administradas por voluntarios; colectivos de cuidado infantil; sindicatos de inquilinos y proyectos de alimentación comunitarios. Aunque este momento es un importante punto de referencia para la izquierda contemporánea, la ayuda mutua no se inició en los años 60, pero es una característica constante de los movimientos que buscan un cambio transformador. Klee Benally, coordinador del proyecto de Indigenous Media Action, sostiene que la ayuda mutua es una tradición ininterrumpida entre los pueblos indígenas a lo largo de muchos ciclos de colonialismo, mantenida a través de enseñanzas tradicionales que los proyectos de ayuda mutua indígenas contemporáneos están trabajando para restaurar y ampliar. Los colonizadores han trabajado durante mucho tiempo para debilitar las prácticas autosuficientes de los pueblos indígenas destruyendo primero, los sistemas alimentarios y luego forzando la dependencia de las raciones que se dan en los fuertes (fortalezas) y las misiones y, ahora, en las organizaciones sin fines de lucro de los colonizadores. Los esfuerzos de ayuda mutua indígena son ambas, una cuestión de supervivencia y una forma poderosa de resistencia a la dependencia forzada de los sistemas de los colonizadores.

La larga tradición de las sociedades de ayuda mutua y otras formas de "autoayuda" en las comunidades negras que, ya tan pronto como en la década de los 1780 existía, buscaba reunir recursos para proporcionar seguro médico y de vida; cuidar de les enfermes; proveer ayuda para los entierros; respaldar a viudas y huérfanos y por último, ayudar con los esfuerzos de educación pública, entre otros ejemplos importantes. Estos esfuerzos han abordado la exclusión negra de las infraestructuras blancas mediante la creación de alternativas negras. Las largas tradiciones de ayuda mutua también son visibles en las comunidades de clase trabajadora que durante mucho tiempo han apoyado a les trabajadores en huelga para que puedan pagar el alquiler y comprar alimentos mientras se enfrentan a sus jefes. Quizá sobre todo, la presencia generalizada de ayuda mutua durante desastres repentinos de todo tipo (tormentas, inundaciones, incendios y terremotos) demuestra cómo las personas se unen para cuidarse les unos a les otros y comparten recursos cuando, inevitablemente, el gobierno no está allí para ayudarles y ofrecerles la ayuda que no llega a las personas más vulnerables y despliega la aplicación de la ley contra les sobrevivientes desplazades por el desastre. La ayuda mutua es una fuerza poderosa.

Dos. Los proyectos de ayuda mutua movilizan a las personas, expanden la solidaridad y construyen movimientos

La ayuda mutua es fundamental para construir movimientos sociales. Las personas a menudo vienen a los grupos de movimientos sociales porque necesitan algo: defensa contra el desalojo, cuidado de niños, conexión social, atención médica o ayuda en una disputa con el gobierno sobre algo como beneficios de asistencia social, servicios por discapacidad, estado migratorio o custodia de sus niños. El poder obtener ayuda en una crisis es a menudo una condición para ser políticamente active, porque es muy difícil coorganizarse cuando también se está luchando por sobrevivir. El obtener apoyo a través de un proyecto de ayuda mutua que tiene un análisis político de las condiciones que produjeron la crisis de una, también ayuda a romper el estigma, la vergüenza y el aislamiento. Bajo el capitalismo, los problemas sociales resultantes de la explotación y la mala distribución de los recursos se entienden como fallas morales individuales, y no como problemas sistémicos. El obtener apoyo desde un posicionamiento que visibilice los sistemas y no las personas que sufren dentro de estos como el verdadero problema, puede ayudar a las personas a pasar de la vergüenza, a la ira, hasta el desafío. La ayuda mutua expone las fallas del sistema actual y nos muestra una alternativa. Este trabajo se basa en la creencia de que quienes están en la

primera línea de una crisis tienen la mejor sabiduría para resolver los problemas y que la acción colectiva es el camino a seguir.

Los proyectos de ayuda mutua también fomentan la solidaridad. He sido testigo de ello en el Sylvia Rivera Law Project (SRLP), un colectivo de abogades que brinda ayuda legal gratuita a personas trans y no conformes con el género que son de bajos ingresos y / o personas de color. Trabajé con el grupo del 2002 hasta el 2019. Una y otra vez vi las personas que acudían al SRLP en busca de ayuda porque habían encarado una mala situación en un refugio, en la prisión o en interacciones con la policía, las autoridades de inmigración, el sistema de cuidado de crianza o las escuelas públicas. Las personas que buscaban servicios legales para estos problemas eran invitadas a participar en la organización y formar parte de SRLP, a que trabajaran para cambiar las condiciones que las habían traído al grupo. A medida que la gente se unía, las cosas a menudo se complicaban. Los miembros podían haber tenido algunas cosas en común -por ejemplo, ser trans o no conformes con el género- pero también diferían entre sí en términos de raza, estado migratorio, capacidad, estado del VIH, edad, acceso a la vivienda, orientación sexual, idioma y más. Al trabajar juntas y participar en programas de educación política compartidos, los miembros podían aprender sobre diversas experiencias a las de sí mismas y construir solidaridad a través de esas diferencias. Esto cambió, y sigue cambiando, no solo a los individuos del grupo, sino también al tipo de política que practica el grupo.

La solidaridad es lo que construye y conecta movimientos de gran escala. En el contexto de las organizaciones sin fines de lucro profesionalizadas, se insta a los grupos a estar orientados a un solo tema, enmarcando su mensaje en torno a personas "merecedoras" de la población a la que sirven y utilizando tácticas que sean aceptables para las élites. Se espera que los grupos orientados al trabajo concierne a las prisiones deban luchar sólo por "los inocentes" o "los no violentos", por ejemplo, y hacer su trabajo presionando a los políticos sobre cómo algunas personas -no todas- no pertenecen a la cárcel. Esto es lo opuesto a la solidaridad, porque significa que las personas más vulnerables son dejadas al margen: aquellos quienes fueron acusados por policías y fiscales, los que no tienen los medios para demostrar su inocencia, los que no coinciden con los tropos culturales de inocencia y merecimiento. Este enfoque estrecho en realidad fortalece la legitimidad del sistema ya que aboga por el acoso de personas más estigmatizadas y lo ve como aceptable.

Este patrón de incentivos y prácticas anti-solidarias ha sido devastador para los movimientos a medida que la ‘no-lucratividad’ (nonprofitization) se ha afianzado, como analizaré más adelante en el próximo capítulo. La solidaridad entre los problemas y las poblaciones es lo que hace que los movimientos sean grandes y poderosos. Sin esa conexión, terminamos con grupos desconectados, que trabajan solo en sus problemáticas y aislados, debilitándose unos a otros, compitiendo por atención y financiamiento, sin apoyarse mutuamente ni construyendo poder. Los proyectos de ayuda mutua, cuando crean espacios donde las personas se unen sobre la base de alguna necesidad o preocupación compartida a pesar de sus diversas experiencias vividas, cultivan solidaridad.

Los grupos que realizan ayuda mutua para abordar directamente problemas reales en la vida de las personas tienden a desarrollar un enfoque de múltiples problemas y basado en la solidaridad porque las vidas de sus miembros están atravesadas por muchas experiencias diferentes de vulnerabilidad. A veces, incluso los grupos que parten de un objetivo limitado adoptan un horizonte más amplio de solidaridad y una visión más amplia de las posibilidades políticas si utilizan el modelo de ayuda mutua. Un objetivo inicial de servir a las personas afectadas por la falta de vivienda revela rápidamente que el racismo, el colonialismo, la aplicación de la ley de inmigración, la discapacidad, la violencia policial, el sistema de albergues, el sistema de atención médica, la transfobia y otras son todas causas de la falta de vivienda o causas de daños mayores de la gente sin hogar. La solidaridad y un compromiso cada vez mayor con la justicia surgen del contacto con las complejas realidades de la injusticia. Así es exactamente como se construyen los movimientos, a medida que las personas se conectan entre sí y a medida que un tema urgente se convierte en una visión más amplia de la transformación social.

Tres. Los proyectos de ayuda mutua son participativos, resuelven problemas a través de la acción colectiva en lugar de esperar por salvadores.

Los proyectos de ayuda mutua ayudan a las personas a desarrollar habilidades para la colaboración, la participación y la toma de decisiones. Por ejemplo, las personas involucradas en un proyecto para ayudarse mutuamente a través de los procedimientos judiciales de vivienda aprenderán los detalles de cómo el sistema daña a las personas y cómo combatirlo, pero también aprenderán sobre la facilitación de reuniones, trabajar a través de las diferencias, retener voluntarios, abordar conflictos, cómo dar y recibir retroalimentación, cómo dar seguimiento, y coordinar horarios y transporte, entre otros. También pueden aprender que no solo los abogados pueden hacer este tipo de trabajo y que muchas personas -incluidos

Ellos mismos- tienen algo que ofrecer. Esto se aparta de la especialidad de servicios sociales que asegura que necesitamos a una trabajadora social, una terapeuta con licencia, un abogado o alguna otra persona con un título avanzado para hacer las cosas.

La ayuda mutua es inherentemente antiautoritaria, y demuestra cómo podemos hacer las cosas juntas de maneras que nos dijeron que no imagináramos, y que podemos organizar la actividad humana sin coerción. La mayoría de la gente nunca ha estado en una reunión en la que no hubiera un jefe o una figura de autoridad con poder de decisión. La mayoría de la gente trabaja o asiste a la escuela dentro de jerarquías donde la desobediencia conduce al castigo o la exclusión. Traemos nuestras prácticas aprendidas de jerarquía con nosotros incluso cuando ningún cheque de pago o castigo imponen nuestra participación, por lo que incluso en los grupos de voluntarios a menudo nos encontramos en conflictos que se derivan de conductas de dominación aprendidas. Pero los espacios colectivos, como la organización de ayuda mutua, pueden brindarnos oportunidades para desaprender el condicionamiento y desarrollar nuevas habilidades y capacidades. Al participar en grupos de nuevas formas y al practicar nuevas formas de estar juntas, estamos construyendo el mundo que deseamos y nos convertimos en el tipo de personas que podrían vivir juntas en un mundo así.

Por ejemplo, en los campamentos de Occupy que surgieron en el 2011 para protestar contra la desigualdad económica, la gente compartió ideas sobre cómo resolver los conflictos sin llamar a la policía. Occupy trajo a muchas personas que nunca antes habían participado en la resistencia política, presentándoles prácticas como la toma de decisiones por consenso, la ocupación del espacio público, la distribución de alimentos gratuitos y la participación en talleres gratuitos de educación política. Muchas de las que se unieron a Occupy aún no tenían una crítica desarrollada de la vigilancia. Los participantes comprometidos con la abolición de la policía y el antirracismo cultivaron conversaciones sobre por qué los activistas no deberían llamar a la policía para denunciarse unos a otros. Este proceso fue inconsistente e imperfecto, pero introdujo a muchas personas a nuevas habilidades e ideas que se llevaron consigo, mucho después de que la policía desmantelara los campamentos de Occupy.

La ayuda mutua también puede generar audacia y voluntad para desafiar la autoridad ilegítima. La toma de riesgos con un grupo por un propósito compartido puede ser una experiencia reparadora cuando se nos ha capacitado para seguir las reglas. Los organizadores de Mutual Aid Disaster Relief (MADR) comparten la

siguiente historia en su guía de facilitación del taller de 2018 para ilustrar su argumento de que "la audacia es nuestra capacidad":

Cuando un equipo de organizadores del MADR [tras el huracán María] viajó a Puerto Rico (algunos visitaban a sus familias y otros llevaban conocimientos médicos), se enteraron de que un almacén del gobierno no distribuía grandes cantidades de suministros. Mostraron sus credenciales de MADR a los guardias y les dijeron: "Estamos aquí para la recogida a las 8 am". Cuando los guardias respondieron que sus nombres no estaban en la lista, simplemente insistieron de nuevo: "Estamos aquí para la recogida a las 8 am". Finalmente, se les permitió entrar y se les dijo que tomaran lo que necesitaran. Tras dejarles entrar una vez, los trabajadores humanitarios pudieron regresar repetidamente. Hicieron más credenciales para los organizadores locales y esta fuente continuó beneficiando a las comunidades locales durante meses.

MADR afirma que al tomar acciones audaces en conjunto, "podemos imaginar nuevas formas de interactuar con el mundo". Cuando se suspenden las formas de vida dominantes, las personas descubren que pueden romper las normas -e incluso las leyes- que permiten el individualismo, la pasividad y el respeto por la propiedad privada. MADR afirma que el "salvar vidas, hogares y comunidades durante el evento y luego de un desastre, puede requerir tomar medidas audaces sin esperar el permiso de las autoridades. Los propios sobrevivientes de desastres son la autoridad más importante en la acción justa. "

Los proyectos de ayuda mutua que brindan socorro a los sobrevivientes de tormentas, inundaciones, terremotos e incendios, así como los desarrollados para ayudar a las personas que atraviesan las crisis causadas por la pobreza, el racismo, la criminalización, la violencia de género y otras condiciones "ordinarias", producen nuevos sistemas que pueden prevenir daños y mejorar la preparación para los desastres venideros. Cuando el huracán María devastó a Puerto Rico en el 2017, fue la existencia de esfuerzos por la justicia alimentaria lo que hizo posible que muchas personas comieran cuando se detuvo el sistema alimentario corporativo, que trae el 90 por ciento de los alimentos de la isla de fuentes provenientes fuera del archipiélago y que fueron detenidas por la tormenta. De manera similar, fueron los paneles solares locales los que permitieron a las personas cargar dispositivos médicos cuando se cayó la red eléctrica.

Al observar lo que todavía funciona ante un desastre, podemos aprender qué queremos construir para prepararnos para la próxima tormenta o incendio. En *The Battle for Paradise*, Naomi Klein sostiene que las microrredes controladas

localmente son más deseables para distribuir energía sostenible, dadas las fallas de los monopolios energéticos que actualmente dominan la entrega de energía. A raíz de los devastadores incendios de California en el 2018, el público se enteró de que los incendios fueron causados por la mala gestión de Pacific Gas and Electric Company, y luego vio cómo el gobierno de California ofreció inmediatamente a la compañía un rescate financiero, mientras que, no apoyaba a las personas desplazadas por el desastre. Klein describe cómo las grandes empresas de energía trabajan para prevenir los esfuerzos energéticos locales y sostenibles, y argumenta que, en el área de la energía, como en otras de supervivencia, deberíamos trabajar hacia estructuras transparentes, participativas y controladas localmente para reemplazar nuestra infraestructura dañina y en ruinas.

Al hacerlo nos ayuda a imaginar el deshacernos de la infraestructura antidemocrática de nuestras vidas —los sistemas extractivos e injustos de energía, alimentos, atención médica y transporte— y reemplazarlos por la infraestructura del pueblo. Para los movimientos sociales que trabajan para imaginar y construir una transición de economías de “excavación, cremación, y disposición” a formas de vida sostenibles y regenerativas, la ayuda mutua ofrece un camino hacia el futuro.

2 Solidaridad, no ¡Caridad!

La comprensión generalizada de cómo ayudar a las personas en crisis se basa en los marcos de la caridad y los servicios sociales. Debemos ser muy claras: la ayuda mutua no es caridad. *La caridad, la ayuda, el socorro y los servicios sociales* son términos que generalmente se refieren a personas ricas o al gobierno que toma decisiones sobre la provisión de algún tipo de apoyo para la gente pobre -es decir, la gente rica o el gobierno decide quién recibe la ayuda, cuáles son los límites para esa ayuda y las condiciones impuestas. Se puede tener la certeza de que una ayuda como esta no está diseñada para llegar hasta las causas principales de la pobreza y la violencia. Está diseñada para ayudar a mejorar la imagen de las élites que la financian y ponen una pequeña e inadecuada curita en la enorme herida social que crea su codicia.

El modelo de caridad con el que vivimos hoy día tiene su origen en las prácticas cristianas europeas en la que les ricos daban limosna a los pobres para comprar su propio camino al cielo. Se basa en una jerarquía moral de la riqueza: la idea de que los ricos son inherentemente mejores y más morales que los pobres, razón por la cual merecen estar en la cima. No es sorprendente que el modelo de caridad

promueva la idea de que la mayor parte de la pobreza es el resultado de la pereza o la inmoralidad y que solo los pobres que pueden probar su valor moral merecen ayuda.

La caridad contemporánea viene con requisitos de elegibilidad tales como: sobriedad, piedad, toques de queda, participación en cursos de capacitación laboral o para padres, cooperación con la policía, un estado migratorio legal o la identificación de los hijos de paternidad. En los programas de caridad, los trabajadores sociales, proveedores de atención médica, maestros, clérigos, abogados y trabajadores del gobierno determinan qué personas pobres merecen ayuda. Sus métodos de decidir quién es merecedor, e incluso las reglas para hacerlas cumplir, generalmente promueven tropos racistas y sexistas, como la idea de que las mujeres pobres de color y las mujeres inmigrantes tienen demasiados hijos, o que las familias negras son disfuncionales, o que los niños indígenas se benefician al estar separados de sus familias y comunidades, o que la gente es pobre debido al consumo de drogas.

Podemos ver ejemplos en la política gubernamental, como el Programa de Asistencia Temporal para Familias Necesitadas (TANF), que imponen "límites familiares" en catorce estados. Estas leyes restringen que las familias pobres obtengan beneficios adicionales cuando tienen un nuevo hijo. Por ejemplo, en Massachusetts, un padre/madre soltero/a/e con dos niños reciben una pobre cantidad de \$578 en beneficios de TANF cada mes. Pero si nace un segundo hijo mientras la familia ya está recibiendo TANF, ese niño es inelegible y la familia recibe \$100 menos por mes, por una subvención total de \$478. Esta política surge de la idea racista y sexista de que las mujeres pobres, especialmente las mujeres de color y las mujeres inmigrantes, deben ser desalentadas de tener hijos, y la suposición errónea de que su pobreza es de alguna manera el resultado de ser demasiado reproductivas. También podemos ver requisitos de elegibilidad perjudiciales y moralizantes cuando las personas tienen que demostrar que están sobrias o bajo atención psiquiátrica para calificar para los programas de vivienda.

Los programas de caridad, tanto los administrados por el gobierno como los administrados por organizaciones sin fines de lucro, también se establecen de manera que estigmatiza y hace el que la recepción de ayuda sea estigmatizante y miserable. La humillación y degradación de realizar tareas laborales obligatorias para obtener beneficios demasiado pequeños para vivir, o de responder a un sinnúmero de preguntas personales que tratan al destinatario como un fraude y un ladrón, están diseñadas para garantizar que las personas acepten cualquier trabajo con cualquier salario de explotación o condición para evitar depender de los beneficios

públicos. La caridad hace que las personas ricas y las corporaciones parezcan generosas al mismo tiempo que defienden y legitiman los sistemas que concentran la riqueza.

La caridad está cada vez más privatizada y subcontratada por el sector masivo sin fines de lucro, que beneficia a la gente rica más que a la pobre de dos grandes maneras. Primero, los donantes de la élite pueden dirigir el espectáculo. Ellos deciden qué se financia y qué no. Las organizaciones sin fines de lucro compiten para demostrar que son la mejor organización para ganar una subvención. Para ganar, las organizaciones sin fines de lucro quieren que su trabajo parezca legítimo para quien lo financia, lo que significa trabajar de acuerdo con las creencias del financiador sobre las causas y las soluciones de un problema en particular, en lugar de desafiar esas creencias. Por ejemplo, el ente financiador puede favorecer a las organizaciones sin fines de lucro que hacen de la sobriedad una condición para recibir un lugar en un albergue para personas sin hogar, porque la gente rica prefiere creer que la falta de vivienda es causada por el consumo de drogas de los pobres en vez de por un mercado inmobiliario capitalista.

Para ganar subvenciones, las organizaciones sin fines de lucro también buscan parecer "exitosas" e "impactantes", independientemente de si su trabajo realmente está llegando a la raíz del problema. Por ejemplo, las organizaciones sin fines de lucro de servicios sociales a menudo afirman que han trabajado con un gran número de personas, aunque la mayoría de esas personas no se volvieron menos vulnerables ni obtuvieron lo que necesitaban de su contacto con la organización sin fines de lucro. Asimismo, los grupos de servicios para personas sin hogar a veces afirman que redujeron el uso de refugios, pero las personas que dejaron de usar el refugio siguen sin tener una vivienda y simplemente no utilizan el refugio por diversas razones.

De esta forma, las organizaciones sin fines de lucro enfocadas en la pobreza y las personas sin hogar son esencialmente alentadas a solo *administrar* a las personas pobres: brindar acceso limitado y condicional a los refugios tipo prisión y hacer que las personas tomen clases de presupuestación o demuestren su sobriedad. No efectúan el trabajo más amenazante y efectivo que hacen los grupos de ayuda mutua políticamente movilizados, para lograr la justicia en la vivienda, tales como defender campamentos contra las redadas, brindar atención médica y de alimentos inmediata sin atadura alguna a las personas pobres y sin vivienda, luchar contra los promotores inmobiliarios, los propietarios de barrios marginales, y la gentrificación, o luchar y proporcionar acceso a una vivienda a largo plazo. El control de la gente rica sobre la financiación de las organizaciones sin fines de

lucro evita que las organizaciones sin fines de lucro realicen trabajos que amenacen el estatus quo o que admitan los límites de sus estrategias.

En el peor de los casos, las organizaciones sin fines de lucro son integradas a programas que hacen que las personas vulnerables lo sean aún más. Un ejemplo de esto es el Sistema de información para la gestión de personas sin hogar, una herramienta federal de gestión de información computarizada que requiere que los servicios y organizaciones benéficas para personas sin hogar registren los nombres y la información de sus clientes para recibir ayuda federal, lo que pone a las personas criminalizadas e indocumentadas en mayor riesgo.

En segundo lugar, el sistema sin fines de lucro crea un refugio fiscal para la gente rica. Pueden poner un sinfín de su dinero en una fundación benéfica, lo que les permite evitar el pago de impuestos y, en su lugar, dirigirlo a sus proyectos favoritos. La mayor parte del dinero de las fundaciones se destina a cosas que valoran los miembros de la junta y los directores ejecutivos (que, en el caso de las fundaciones estadounidenses, más del 90 por ciento son blancas), como las universidades de las que se graduaron, la ópera y los museos. Las fundaciones ni siquiera están obligadas a ceder gran parte de su riqueza: entregan solo el 5 por ciento anual y aun así obtienen los beneficios de un paraíso fiscal por su dinero y el prestigio social de ser filántropo. Y ese 5 por ciento también se puede utilizar para pagar a sus amigos y familiares cientos de miles de dólares al año para que sean "fideicomisarios" de su fundación.

La creación del sector sin fines de lucro que ha despuntado en el último medio siglo fue una respuesta directa a la amenaza planteada por el trabajo masivo de ayuda mutua en los movimientos antirracistas, anticoloniales y feministas de las décadas de 1960 y 1970. La organización sin fines de lucro fue diseñada para desmovilizarnos, legitimando sistemas injustos y ocultando la realidad de que el cambio verdadero proviene de movimientos formados por millones de personas comunes y corrientes, y no pequeños grupos de profesionales remunerados. En el presente, las organizaciones sin fines de lucro destinadas a abordar la pobreza están dirigidas principalmente por élites blancas. La idea promovida por las organizaciones sin fines de lucro y las universidades es que las personas con títulos avanzados son las más adecuadas para encontrar soluciones a los problemas sociales. Crea confusión sobre las causas de la pobreza, haciendo que esta parezca una especie de misterioso problema matemático que solo las personas con títulos avanzados pueden resolver. Pero cualquier persona pobre sabe que la pobreza es causada por la codicia de sus jefes, arrendadores y compañías de seguros de salud,

por sistemas de supremacía blanca y colonialismo, y por guerras y migraciones forzadas. Las soluciones de la élite a la pobreza siempre tienen que ver con el manejo de los pobres y nunca con la redistribución de la riqueza.

El sector sin fines de lucro no tan solo falla al no solucionar la injusticia, sino que también la reproduce dentro de los mismos grupos. Las organizaciones sin fines de lucro son administradas generalmente como negocios, con un/a/e jefe (directore ejecutivo) al mando quien lo decide todo para la 'gente de abajo'. Las organizaciones sin fines de lucro tienen los mismos tipos de problemas que otras empresas que dependen de modelos jerárquicos: salarios drásticamente desiguales, brechas salariales por raza y género, acoso sexual en el lugar de trabajo, explotación de trabajadores y agotamiento. A pesar de que fueron presentadas como la solución para arreglar los problemas de los sistemas actuales, las organizaciones sin fines de lucro en su mayoría replican, legitiman y estabilizan ese sistema.

Una forma en que el modelo de caridad se manifiesta es mediante la idea de "respaldar una causa". Las celebridades y filántropos nos muestran que elegir una causa por la que preocuparse, dar o recaudar dinero es parte de su marca, tal y como de forma similar eligen su moda. Esta idea de una causa benéfica que está desconectada de otros aspectos de la vida nos mantiene en nuestros lugares. Se nos anima a ser mayormente consumidores entumecidos, de los que hacen voluntariado en un comedor de beneficencia el Día de Acción de Gracias, publican videos sobre los derechos de los animales en nuestras cuentas de redes sociales o llevan una camiseta con un eslogan feminista una y otra vez. Esto supone que solo pocos expertos o especialistas que trabajan en organizaciones sin fines de lucro deben hacer de la justicia una de las partes más importante de sus vidas convirtiéndola en una carrera, pero incluso se supone que ellos deben ser consumidores obedientes.

La falsa separación de la política y la injusticia de la vida cotidiana —y la idea de que el activismo es una especie de accesorio al estilo de vida— está desmovilizando a nuestros movimientos, esconde las causas fundamentales de la injusticia y nos mantiene pasivos y cómplices. Los movimientos sociales robustos ofrecen una visión opuesta. Argumentamos que todos los aspectos de nuestras vidas: dónde y cómo vivimos y trabajamos, comemos, nos divertimos, nos movemos y sobrevivimos son ubicaciones de injusticia y potencial resistencia. En el mejor de los casos, los movimientos sociales crean redes sociales vibrantes en las que no solo trabajamos en grupo, sino que también tenemos amistades, hacemos arte, tenemos relaciones sexuales, somos mentores y cuidamos hijos, nos

alimentamos, así también como unos a otros, construimos experimentos radicales sobre la tierra y la vivienda, y nos inspiramos los unos a los otros sobre cómo podemos cultivar la liberación en todos los aspectos de nuestras vidas. El activismo y la ayuda mutua no deben sentirse como un voluntariado o como un pasatiempo; debe sentirse como vivir en sintonía con nuestras esperanzas para el mundo y con nuestras pasiones. Debería llenarnos de vida.

El modelo caritativo nos anima a sentirnos bien con nosotros mismos al “devolver”. Este nos convence de que hemos hecho lo suficiente si hacemos un poco de voluntariado o publicamos en línea; es una gran manera de mantenernos en nuestro lugar. El mantener a la gente insensible ante el sufrimiento del mundo —y ante el suyo propio— es esencial para mantener las cosas como están. De hecho, las cosas son realmente aterradoras y enfurecedoras en este momento, y sentir *más* rabia, miedo, tristeza, dolor y desesperación puede ser apropiado. Estos sentimientos pueden ayudarnos a sentirnos menos calmados por soluciones falsas y motivarnos a buscar una acción colectiva continua para el cambio.

Eso no significa que el trabajo de ayuda mutua nunca se sienta bien. De hecho, a menudo es profundamente satisfactorio y conectivo, creando relaciones afectivas, celebraciones estridentes y un sentido perdurable de propósito. En mi experiencia, es *mayor* compromiso lo que realmente nos anima: más curiosidad, más disposición para ver el daño que nos rodea y preguntarnos cómo podemos relacionarnos con esto de manera distinta. El estar más comprometido con las realidades complejas y dolorosas que enfrentamos, y con una acción reflexiva y comprometida junto a otros por la justicia, se siente mucho mejor que adormecerse o hacer gestos simbólicos de caridad de auto consolación. Se siente bien dejar que nuestros valores guíen cada parte de nuestras vidas.

Los proyectos de ayuda mutua, en muchos sentidos, se definen en oposición al modelo de caridad y de su iteración actual en el sector sin fines de lucro. Los proyectos de ayuda mutua movilizan a mucha gente en lugar de a pocos expertos; resisten el uso de criterios de elegibilidad que eliminan a muchas personas estigmatizadas; son una parte integrada de nuestras vidas en lugar de una causa personal de predilección; y cultivan un análisis compartido de las causas fundamentales del problema y a su vez, conectan a las personas con los movimientos sociales que pueden abordar estas causas. La parte II de este libro se enfoca en cómo podemos construir nuestros grupos de ayuda mutua de manera que podamos lograr estos objetivos con mayor éxito, evitando los inconvenientes del

modelo caritativo y los comportamientos jerárquicos aprendidos que pueden reproducir la injusticia, incluso en entornos de grupos activistas.

Lo que construyamos en este momento, y bien si podemos sostenerlo, determinará cuán preparados estamos para la próxima pandemia, los desastres inducidos por el clima que se avecinan, los desastres continuos de la supremacía blanca y el capitalismo, y las rebeliones hermosamente disruptivas que los transformarán.

3. Obtenemos más cuando exigimos más

Los desastres son rupturas: los sistemas existentes se descomponen y luego se reparan, reemplazan o se desechan. Los desastres exacerbaban y exponen las desigualdades, mostrando las crisis preexistentes que las élites se esfuerzan por ignorar y ocultar. Cuando surgen desastres, los gobiernos y las corporaciones actúan rápidamente para restarles importancia, con la esperanza de volver al estatus quo de la extracción y la obtención de ganancias lo antes posible, para atribuirse el mérito de haberlos resuelto y silenciar las demandas de ayuda. Los gobiernos y el 1 por ciento también utilizan los desastres como oportunidades para impulsar sus reformas predilectas. El COVID-19, por ejemplo, ha generado victorias de derecha como la clausura de la frontera; suspender las regulaciones ambientales; dar al FBI, la DEA y la policía local cientos de millones de dólares; y ampliar la capacidad de la policía para acosar y criminalizar a los pobres por presuntamente violar las normas de salud pública.

Al mismo tiempo, los desastres son oportunidades para exponer la injusticia y promover las demandas de la izquierda. El COVID-19 también ha sido una oportunidad para movilizar a la gente a resistir injusticias. A medida que más personas son despedidas o se ven obligadas a realizar trabajos peligrosos, nos unimos cada vez más contra los arrendadores, jefes, la policía, las prisiones y un sistema de atención médica operado con fines de lucro. En medio de la búsqueda para frenar los peores efectos de la pandemia, han surgido algunas formas de ayuda gubernamental que nos dan la esperanza de otra forma de vida: moratorias de desalojo, aumento de los beneficios por desempleo y apoyo a los ingresos, transporte público gratuito, suspensión de los pagos de préstamos estudiantiles, y más. Si bien este alivio ha estado lejos de ser universal o adecuado, ha demostrado

que muchas de las cosas por las que nuestros movimientos han luchado son totalmente posibles.

Los desastres son momentos cruciales en la competencia entre programas políticos, instantes en los que mucho se puede perder o ganar. El tener el mundo en el que queremos está lejos de ser garantizado. Nuestros oponentes, aquellos que en el presente controlan la mayor parte de la tierra, el trabajo, la comida, la vivienda, el transporte, las armas, el agua, la energía y los medios de comunicación, trabajan febrilmente para mantener el estatus quo de la mala distribución y la violencia selectiva, empeorándolo para aumentar las ganancias y el poder para sí mismos. Nuestra capacidad de ganar es posible en la medida en que podamos darnos cuenta colectivamente de lo que no controlan –a nosotros– y de forma conjunta desobedecer y perturbar sus sistemas, retomando el control de nuestras formas de sustentar la vida. Si queremos que la mayor cantidad de gente posible sobreviva y gane a corto y largo plazo, tenemos que utilizar los momentos de desastre para ayudar y *también* movilizar a la gente. La ayuda mutua es la forma de hacerlo. Durante la pandemia de COVID-19, los grupos de ayuda mutua han proliferado y más personas están aprendiendo a organizar la ayuda mutua -más que lo hecho en décadas pasadas. Esta es una gran oportunidad para que hagamos muchos cambios.

Necesitamos redes y grupos de ayuda mutua capaces de poner a trabajar a millones de nuevas personas que profundicen su comprensión sobre las causas de origen de las crisis y las desigualdades que las provocan y que desarrollen su capacidad para una acción colectiva audaz. Necesitamos grupos y redes que no desaparezcan después del peor momento de la crisis, sino que se conviertan en parte de una movilización continua y sostenida con la capacidad de apoyo para las personas y que siga generando presión para obtener mayores logros.

A medida que aumenta la movilización, los gobiernos, las corporaciones y los medios corporativos abordarán la ayuda mutua de tres maneras, todas las cuales, mientras escribo esto, ya son visibles con respecto a la pandemia de COVID-19. Estas tres respuestas a menudo ocurren simultáneamente, entre diversas agencias, funcionarios electos y niveles de gobierno: algunos ignorarán los esfuerzos proliferantes de ayuda mutua. Algunos intentarán incorporarlos en una narrativa sobre el voluntariado, etiquetando los esfuerzos de ayuda mutua como “heroicos” y describiéndolos como complementarios a los esfuerzos del gobierno y los sistemas existentes en lugar de oponerse a esos sistemas. Y algunas agencias de policía y de espionaje vigilarán y criminalizarán los esfuerzos de ayuda mutua.

Esto fue visible en la respuesta al huracán Sandy en 2012. Occupy Sandy, una red de ayuda mutua basada en voluntaries que emergió de Occupy Wall Street, organizó a más de sesenta mil voluntaries para brindar alimentos, agua, medicamentos y otras necesidades a las personas que fueron dejadas sin electricidad y en condiciones espantosas por un gobierno que no estaba preparado para ayudarles. El Departamento de Seguridad Nacional amplió su agenda de espionaje de Occupy Wall Street hasta Occupy Sandy, al mismo tiempo que algunas agencias gubernamentales de la ciudad de Nueva York ayudaban a Occupy Sandy a conseguir suministros para su redistribución. El gobernador Andrew Cuomo y el alcalde de la ciudad de Nueva York, Michael Bloomberg, ignoraron de mayor forma posible a Occupy y se concentraron en administrar su propia reputación.

El objetivo fundamental de estas tres respuestas es garantizar la legitimidad y estabilidad de los sistemas actuales y deslegitimar formas alternativas de satisfacer las necesidades humanas. En el mejor de los casos, los proyectos de ayuda mutua son enmarcados como complementos temporales no amenazantes a los sistemas existentes. Les funcionaries electes y las agencias gubernamentales a veces incluso buscan legitimidad mediante su asociación con proyectos de ayuda mutua si estos proyectos son más efectivos en satisfacer las necesidades que el gobierno mismo. En el peor de los casos, los proyectos de ayuda mutua son representados como ilegales, peligrosos y criminales. Como vimos con los ataques policiales contra los programas de desayuno de los Black Panthers, o de forma más reciente, las redadas de la administración de Trump en los campamentos médicos de No More Deaths (que ofrece apoyo a les inmigrantes en la frontera sureña de los Estados Unidos), cuando los esfuerzos de ayuda mutua realmente construyen y legitiman la acción coordinada y la autonomía frente a los sistemas existentes, los gobiernos suelen tomar medidas enérgicas contra ellos.

La criminalización del trabajo de ayuda mutua ha continuado a lo largo de la historia de los movimientos sociales precisamente porque la ayuda mutua confronta directamente los sistemas injustos y ofrece alternativas. Los grupos que realizan trabajos de ayuda mutua de vanguardia que son particularmente riesgosos hoy en día -como los que ayudan con el acceso a medicamentos o procedimientos de aborto ilegales en la jurisdicción donde están trabajando; proporcionando agujas limpias y espacios de consumo seguros a les consumidores de drogas donde eso es ilegal; apoyando el bienestar de las personas en el comercio sexual criminalizado y ayudando a las personas sin hogar a ocupar casas vacías- tiene conocimientos y experiencia útiles para todes nosotres sobre cómo navegar los riesgos de seguridad. El estudio de las experiencias y métodos de esos grupos para evadir y / o

confrontar a la policía, asegurar las comunicaciones electrónicas y proteger a las personas más vulnerables a ser denunciadas puede beneficiar a todos los grupos de ayuda mutua mientras nos preparamos para que nuestro trabajo (ojalá) se convierta en una amenaza para el estatus quo.

Ante el aumento de la movilización y la resistencia -como ocurrió con la rebelión contra la violencia policial racista en el verano de 2020- o por temor a otro desastre desestabilizador, los gobiernos y las corporaciones que representan a veces otorgarán concesiones, muchas de las cuales lucen similar a lo que proporcionan los proyectos de ayuda mutua. En momentos de profunda agitación social y económica, como durante el COVID-19, los gobiernos amplían el apoyo de los ingresos, generalmente en forma de prestaciones sociales, prestaciones por desempleo o un cheque de estímulo único. Pero la ayuda gubernamental también puede tomar la forma de legalizar la propiedad ocupada, proporcionar clínicas móviles, ofrecer comidas en las escuelas públicas, crear programas de justicia restaurativa, crear recursos para las personas que salen de la prisión y otras. Las concesiones como estas, en las que el gobierno proporciona algo que antes solo ofrecían los grupos de ayuda mutua, pueden celebrarse como victorias limitadas de los movimientos: *¡Nuestra organización era tan fuerte que tuvieron que cooptarnos!*

Estas concesiones también podrían brindar un apoyo vital a muchas más personas de las que los grupos de ayuda mutua pueden lograr, como con el programa de desayuno gratuito del USDA en las escuelas, que alimentó a más niños que el programa de desayuno del Partido Pantera Negra que impulsó su expansión.

Sin embargo, es fundamental recordar que estas concesiones son necesariamente limitadas. Primero, pueden reducirse o retirarse una vez que pasa el momento de inestabilidad. Este ha sido el patrón histórico de la ayuda a la gente pobre en los Estados Unidos: se expande durante una crisis y luego se contrae y estigmatiza tan pronto como la crisis ha disminuido, lo que rápidamente vuelve a la gente a la desesperación y a ser explotada por su patrono. En segundo lugar, si bien las disposiciones gubernamentales a veces llegan a más personas que la ayuda mutua local, en general excluyen a las personas particularmente vulnerables, como la gente criminalizada, que trabajan en economías subterráneas, sin hogar o indocumentadas. Los programas de asistencia social y de apoyo a los ingresos en los Estados Unidos, que van desde los beneficios por vejez y discapacidad hasta el apoyo a las familias en la pobreza, están diseñados de forma consistente para garantizar que las mujeres, las personas de color y los pueblos indígenas se queden

fuera o reciban menos. Por ejemplo, el New Deal, que surgió para silenciar las rebeliones anticapitalistas provocadas por la Gran Depresión y estabilizar el sistema capitalista, fue diseñado para que las mujeres y trabajadores domésticos/ques y agrícolas (desproporcionadamente negres y latines) fueran excluides de los beneficios creados. Al vincular muchos beneficios al trabajo, el New Deal también perpetuó un estatus quo de pobreza extrema para las personas con discapacidades.

Siempre que dependamos de un sistema capitalista e imperialista para satisfacer las necesidades vitales, podemos adivinar que las disposiciones serán frágiles e inadecuadas, y que estarán diseñadas para transferir mucha más riqueza hacia las poblaciones para las que fueron diseñados esos sistemas: gente blanca, gente rica, gente heterosexual y hombres. A menudo, las concesiones nunca se entregan en lo absoluto y solo se prometen en un esfuerzo por detener la resistencia.

Un patrón que es claro con respecto a las concesiones es que, debido a que el objetivo de las élites es conceder lo menos posible y mantener el estatus quo tanto como sea posible, obtenemos más cuando exigimos más y generamos una presión más audaz y mayor. Recordemos que solo para obtener beneficios sociales estigmatizantes y poco generosos fueron necesarios los movimientos de masas que amenazaban la existencia misma del capitalismo, como los que se vieron durante la Gran Depresión y los levantamientos de la década de 1960 contra el racismo. Las décadas de levantamientos contra la brutalidad policial solo produjeron reformas policiales superficiales, muchas de las cuales expandieron los presupuestos y las cifras de la policía. En otras palabras, incluso las concesiones insatisfactorias solo vienen tras movilizaciones grandes, sostenidas y disruptivas. El liderato de organizaciones sin fines de lucro y les polítiques con frecuencia fomentan el "pragmatismo" y el cambio incremental pacífico, pero la imaginación más radical de lo que queremos, y la escalada de la acción directa para conseguirlo, es lo verdaderamente pragmático si buscamos lograr un cambio real. Las concesiones obtenidas en las crisis —de desastres repentinos y las creadas por una poderosa protesta social— serán tan fuertes y duraderas como las movilizaciones que las hicieron necesarias. Las élites y sus guardianes sin fines de lucro nos alientan a hacer demandas pequeñas, "razonables" o "que se pueden ganar", y tratan de redirigir nuestra acción hacia las vías oficiales que no sean disruptivas, con narrativas sobre "protestas pacíficas" y "sentarse a la mesa para entablar un diálogo". Ellos fomentan reformas basadas en el supuesto de que los sistemas que buscamos dismantelar son fundamentalmente justos y reparables. Tenemos que negarnos a limitar nuestras visiones a las concesiones que quieran darnos; lo que

deseamos es un mundo radicalmente distinto que elimine los sistemas que ponen nuestras vidas bajo su control.

Si las concesiones son señales de nuestro impacto, en el mejor de los casos, brindan algo de alivio a algunas personas, pero, en última instancia, estabilizan los sistemas existentes, ¿cómo sería ganar? Mientras construimos grupos de ayuda mutua, ¿qué esperamos, sino que el gobierno, en lugar de nosotros, proporcione en algún momento lo que estamos ofreciendo? Si nuestros sistemas actuales se basan en una autoridad ilegítima y utilizan la coerción y la violencia para mantenernos atados a ellos, y si el objetivo primordial de esos sistemas busca la concentración de la riqueza y el poder de la toma de decisiones, ¿cuál es la alternativa?

Desde nuestro punto de vista actual, viviendo en un mundo con el mayor número de fronteras militarizadas, las más expansivas tecnologías de vigilancia, la concentración más severa de riqueza, el más grande número de encarcelamiento en la historia de la humanidad, el mayor número de bases militares y armas de alta tecnología, y los mecanismos más avanzados de propaganda, puede ser difícil imaginar otras formas de vivir. Los desastres a menudo estimulan las fantasías de un gobierno benevolente cuando enfrentamos un brutal fracaso gubernamental y deseamos que las cosas sean distintas.

Parte de la razón por la que nuestro sueño de un gobierno salvador es tan convincente es que nos resulta difícil imaginar un mundo en el que podamos satisfacer las necesidades humanas básicas a través de sistemas que se basan en principios de autodeterminación colectiva en lugar de la coerción. Estamos acostumbrados a una situación donde la opción es entre un gobierno que niega la importancia del desastre y abandona a la gente a su devastación o un gobierno que responde con ayuda inadecuada y que trae consigo una mejor fuerza policial, vigilancia, militarización y transferencias de riquezas a quienes están en el poder. Esta no es una opción en lo absoluto. Debido a cómo el capitalismo controla los medios de subsistencia (alimentos, salud, vivienda, comunicaciones, transporte) y cuán dependientes somos de los sistemas que no controlamos, puede ser difícil imaginar que podríamos sobrevivir de otra manera. Pero durante la mayor parte de la historia de la humanidad lo hicimos, y los proyectos de ayuda mutua nos permitieron volver a reaprender que es posible y emancipatorio.

Los proyectos de ayuda mutua nos permiten la práctica de satisfacer nuestras propias necesidades y las de los demás, basados en compromisos compartidos con la dignidad, el cuidado y la justicia. Nos permiten practicar la coordinación de nuestras acciones junto con la creencia de que todos somos importantes y de que

todes debemos ser partícipes en las soluciones a nuestros problemas. Nos permiten darnos cuenta de que nosotres sabemos cómo mejor abordar las crisis que enfrentamos. No necesitamos ser salvades por profesionales, agentes gubernamentales o élites de gente considerada "experta". La ayuda mutua cultiva las prácticas y estructuras que nos mueven hacia nuestro objetivo: una sociedad organizada por la autodeterminación colectiva, donde la gente tiene voz y voto en todos los aspectos de sus vidas en vez de solo enfrentarse a la falta de elección coercitiva del 'hundirse o nadar'; entre unirse a una fuerza laboral brutal y explotadora, un plan de seguros o un mercado de la vivienda, o arriesgarse a quedarse en el frío.

¿Cómo imaginarnos el "ampliar" la ayuda mutua hasta un punto en el que todes tengan lo que necesitan y lleguen a co-gobernar de manera significativa las estructuras y las condiciones de sus vidas? Debido al dominio de los modelos corporativos y sin fines de lucro, la gente suele pensar que "ampliar" significa centralizar y estandarizar proyectos, pero esto va directamente en contra de la sabiduría de la ayuda mutua. El "ampliar" no significa hacer que los grupos sean más grandes o fusionarlos en una organización de una región, estado o país. La ayuda mutua operada localmente funciona mejor para satisfacer las necesidades de la gente en todo tipo de situaciones, incluyendo los desastres, porque nuestras necesidades se satisfacen de mejor forma por quienes tienen el mayor conocimiento local, y cuando somos nosotres quienes tomamos las decisiones que nos afectan. La amplificación de nuestro trabajo de ayuda mutua significa construir cada vez más grupos de ayuda mutua, copiar las mejores prácticas de les demás y adaptarlas para que funcionen en barrios, subculturas y enclaves específicos. Significa coordinación intergrupual, el compartir recursos e información, apoyarse mutuamente y unirse en coaliciones para emprender acciones a gran escala como las huelgas de rentas y laborales o el derrocamiento de gobiernos e industrias corruptas. Las adquisiciones de fábricas, en las que les trabajadores expulsan a sus propietarios y toman el control de la fábrica, decidiendo juntas cómo funcionará y creando sistemas justos para todes, son buenos ejemplos de este tipo de cambio: una huelga que se convierte en una toma de posesión de una fábrica es "ampliar". Del mismo modo, podríamos imaginarnos personas trabajando para crear redes de energía locales utilizando energía solar. Las redes serían cultivadas y cuidadas por las personas que las utilizan, pero es posible que compartan prácticas y recursos con otros grupos que construyen y mantienen redes locales. La gobernanza y la innovación siguen siendo locales, pero el conocimiento, el apoyo y la solidaridad se interconectan y se comparten.

Para imaginar una sociedad en la que compartamos todo, co- gobernemos todo, tengamos todo lo que necesitemos y no dependamos de la coerción y la dominación, tenemos que deshacernos de la propaganda capitalista que nos dice que la gente es naturalmente codiciosa y que sin la policía, no podríamos mantenernos en nuestros lugares y que lo acumularíamos todo y nos haríamos daño. Al contrario, podemos notar de forma particularmente clara durante los tiempos de desastre que la gente es por naturaleza, conectiva y generosa, aunque a menudo tengamos un bagaje cultural del que deshacernos por estar condicionados por la supremacía blanca, el patriarcado y el capitalismo. Una y otra vez vemos que las personas comparten lo poco que tienen después de tormentas, inundaciones e incendios, salvándose unas a otras. A través de proyectos de ayuda mutua, muchos de nosotros tenemos la oportunidad de profundizar estas prácticas de generosidad, y de transformarlas en sistemas de apoyo a largo que co-gobernamos para ayudarnos a sobrevivir y movilizarnos para el cambio.

La ayuda mutua es solo una táctica en el ecosistema de movimientos sociales. Esta, opera junto con la acción directa, la educación política y muchas otras tácticas. Pero es la que con más éxito nos ayuda a hacer crecer nuestros movimientos y construir el poder de nuestra gente, porque lleva a las personas a una acción coordinada para cambiar cosas *en el presente y el ahora*. A medida que la ayuda mutua se expande en el contexto de la crisis de COVID-19, en zonas de desastre causadas por el cambio climático, y durante las crisis económicas, tenemos la oportunidad de gestar nuevos/as/es millones de combatientes de la resistencia, de enseñarnos a trabajar en conjunto a largo plazo y de desarrollar nuestra capacidad para practicar la coadministración basada en la solidaridad en todas las áreas de la vida colectiva. La crisis climática continuará trayendo peores desastres en nuestras comunidades en los años y décadas venideras. Cuanto más fuertes construyamos nuestras redes de ayuda mutua en estos momentos, más preparados estaremos para ayudarnos unas a otras a sobrevivir esos desastres y transformar nuestras formas de vivir juntas hacia la liberación.

PARTE II- TRABAJANDO JUNTAS Y A PROPÓSITO

El trabajo de ayuda mutua es importante para satisfacer las necesidades de supervivencia de las personas *en este momento* y para movilizar a cientos de millones de personas a unirse a las luchas por la justicia y la liberación. La mayoría de las personas recién motivadas por la injusticia están ansiosas por trabajar en las condiciones que les suceden a ellos o a las personas que les importan. Los

proyectos de ayuda mutua son la vía de acceso para que las personas se pongan a trabajar de inmediato en las cosas que les urge, para conectarse a movimientos sociales donde puedan aprender más sobre lo que aún no se han indignado y para construir nuevas solidaridades.

Esta sección del libro es para las personas que desean iniciar proyectos de ayuda mutua o que ya forman parte de estos y desean construir intencionalmente culturas y estructuras grupales que ayudarán a que el trabajo prospere. El capítulo 4 describe algunas de las mayores dificultades políticas de los grupos de ayuda mutua, y el capítulo 5 se centra en el meollo de la cuestión, yendo al grano y proporcionando herramientas para abordar los obstáculos más comunes en el trabajo de ayuda mutua. Esta sección incluye cosas que los grupos pueden hacer para abordar los conflictos y evitar caer en prácticas de modelos de caridad o de negocios, así como ideas para compartir cosas que las personas dentro de los grupos pueden hacer para expandir su propia capacidad para hacer este trabajo con tanta compasión y cuidado como sea posible, según nuestros principios.

4. Algunos peligros y dificultades de la ayuda mutua

Incluso cuando se trabaje explícitamente para rechazar el modelo de caridad, los proyectos de ayuda mutua pueden caer en algunas de las desgastadas formas de ese modelo si no nos arraigamos profundamente en nuestros principios y practicamos un discernimiento cuidadoso. Los grupos de ayuda mutua enfrentan cuatro tendencias peligrosas: dividir a las personas en quienes merecen y no merecen ayuda; incurrir en la práctica de asumirse como ‘salvadores’; ser cooptados, y colaborar con los esfuerzos que eliminen la infraestructura pública para reemplazarla con la empresa privada y el voluntariado.

Jerarquías de merecimiento

Las personas inician proyectos de ayuda mutua porque los programas u otros servicios existentes no satisfacen las necesidades de la gente y, a menudo, dejan fuera a grupos específicos de personas vulnerables. Las notorias fallas de la Agencia Federal para el Manejo de Emergencias (FEMA) ante un desastre son un buen ejemplo. El incendio forestal de 2018 en California fue el incendio forestal más mortífero y destructivo en la historia del estado, el peor incendio forestal en los Estados Unidos en un siglo y el desastre natural más costoso del mundo durante ese año. Al menos 85 personas fallecieron en el incendio, más de 18,800 estructuras fueron destruidas, 52,000 personas fueron evacuadas y el daño total se estimó en \$ 16.5 mil millones. Una ciudad de tiendas de campaña de personas

desplazadas por el incendio emergió en un estacionamiento de Walmart en Chico, California. En los días posteriores al incendio, cuando las personas desplazadas con más recursos comenzaron a abandonar la ciudad de las tiendas de campaña porque podían costear una nueva vivienda o quedarse con familiares o amigos, les funcionarios de la ciudad y los medios de comunicación en lugar de tener empatía para quienes sobrevivieron el incendio, representaron a las personas que allí permanecieron como gente sin hogar e itinerantes que "no merecían" ayuda. La jerarquía de merecimiento está integrada en el proceso de elegibilidad de FEMA, lo que excluye a las personas que no pueden confirmar una dirección antes del desastre, tales como las personas sin hogar o las personas que viven en comunidades pobres donde las viviendas individuales a veces no tienen una dirección postal individual.

La distinción entre sobrevivientes de desastres merecedores y no merecedores se basa en la idea de que les arrendatarios y propietarios de viviendas repentinamente desplazados son víctimas comprensivas, mientras que las personas que ya han sido desplazadas por los desastres comunes del capitalismo, — y que son especialmente vulnerables tras un desastre grave como una tormenta o fuego — son culpables y no merecen ayuda. Como ya expuse, los modelos de recuperación ante un desastre tanto estatales como de las organizaciones sin fines de lucro generalmente trabajan para estabilizar la distribución existente de la riqueza y no para transformarla, por eso es lógico que proporcionen poco o nada a las personas con mayor necesidad.

Después de desastres como los huracanes Sandy y Katrina, el gobierno federal ofreció préstamos a propietarios de viviendas y negocios, así como préstamos más pequeños a arrendadores para que reemplazaran su propiedad personal. Solo aquellos considerados como "dignos de crédito" podían calificar, y muchos de los que calificaron nunca vieron un centavo. Es poco probable que las personas en crisis se beneficien cuando tienen más deudas -pero endeudarse genera dinero para que los bancos cosechen intereses. De igual forma, durante el brote inicial de COVID-19 en los Estados Unidos, el gobierno federal ofreció préstamos para las empresas que sufrían pérdidas económicas. Casi de inmediato, surgieron historias sobre cómo corporaciones gigantes como Shake Shack y Potbelly recibieron millones de dólares, mientras que los pequeños negocios y la propiedad de personas de color recibieron menos. Entre los trabajadores individuales, aquellos con los trabajos más precarios fueron eliminados de las prestaciones por desempleo y de los cheques de estímulo económico que se suponía que proporcionarían alivio. Las personas indocumentadas no fueron elegibles para recibir ayuda. La ayuda en

casos de desastre y la ayuda a los pobres están diseñadas para mantener y empeorar las desigualdades. Las narrativas del merecimiento justifican este tipo de diseño.

Aunque los proyectos de ayuda mutua a menudo surgen debido a la percepción de cómo los programas de ayuda excluyen a las personas clasificadas como "no merecedoras" o "inelegibles", los grupos de ayuda mutua a veces establecen sus propias jerarquías problemáticas de merecimiento. Por ejemplo, los proyectos de ayuda mutua replican los marcos de elegibilidad moralizantes cuando requieren sobriedad, excluyen a personas con cierto tipo de convicciones, solo incluyen a familias con niños o estigmatizan y excluyen a personas con discapacidades psiquiátricas por no ajustarse a las normas de comportamiento.

En su libro *Gay, Inc.: The Nonprofitization of Queer Politics*, Myrl Beam cuenta la historia de un grupo de Minneapolis fundado por jóvenes cuir y trans para apoyar a su comunidad. A medida que el grupo se formalizó y obtuvo financiación, se apartó de su misión y compromisos iniciales con la gobernanza de los jóvenes y terminó siendo liderado por gente adulta. El grupo comenzó a trabajar con la policía local para verificar las órdenes de arresto de los jóvenes que llegaron al espacio de recepción. Esto excluyó de forma funcional a la juventud criminalizada – desproporcionadamente a los jóvenes de color-, del espacio y puso en riesgo a las personas que acudieron en busca de ayuda, convirtiendo lo que había sido un grupo de ayuda mutua en una extensión del departamento de policía local. Cuando los proyectos de ayuda mutua hacen que las personas más estigmatizadas no sean elegibles para lo que ofrecen, replican el modelo de caridad.

El modelo caritativo a menudo ata a la ayuda y a la criminalización, determinando quién recibe ayuda y quién es encarcelado, como veremos en este relato de una participante de Mutual Aid Disaster Relief (MADR).

Después del huracán Irma, un alguacil local anunció que, "si vas a un refugio para Irma y tienes una orden judicial, con gusto te acompañaremos al refugio seguro y protegido llamado la Cárcel del condado de Polk". [Esto] . . . esencialmente usa la ayuda para ponerla en contra de los más vulnerables y pone en peligro numerosas vidas. . . Siempre hay una cantidad sorprendente de armas que aparecen luego de un desastre. La niñez deshidratada sin acceso a electricidad o aire acondicionado bajo el ardiente sol de Florida, Texas o Puerto Rico, necesita a alguien que lleve Pedialyte y no un rifle M16.

El asumir roles de ‘salvación’ y el paternalismo

Los proyectos de ayuda mutua también deben tener cuidado con el asumir roles de ‘salvación’, la autocomplacencia y el paternalismo. Usualmente, a las poblaciones que enfrentan una crisis se les considera que necesitan ser salvadas, y esto conduce a que sus ‘salvadores’ usen su presunta superioridad para rehacer a estas personas y lugares, reemplazando las viejas y disfuncionales formas de ser por otras más inteligentes, rentables y morales. A raíz del huracán Katrina, los políticos, las organizaciones sin fines de lucro, filántropos famosos y corporaciones conspiraron para rehacer a la ciudad de Nueva Orleans y a sus habitantes mediante la implementación de devastadoras "innovaciones" que eliminaron la vivienda pública, desplazaron de forma permanente a residentes negres, privatizaron escuelas y destruyeron la infraestructura de salud pública. Luego de tormentas, inundaciones e incendios, a menudo existe un tipo de impulso para "reconstruir" de maneras que dan prioridad a los planes y sueños de las élites y que causan un daño real a las poblaciones que más han perdido.

El paternalismo también es visible en los programas dentro de los sistemas de bienestar y de castigo penal que obligan a las personas criminalizadas y a las personas en búsqueda de beneficios a tomar clases para padres, clases de presupuesto y seminarios de manejo de la ira. La idea de que quienes brindan ayuda necesitan "arreglar" a las personas necesitadas se basa en la noción de que la pobreza y la marginación no son un problema sistémico, sino que son causadas por las propias deficiencias personales de la gente. Esto también implica que quienes brindan ayuda son superiores.

Los proyectos de ayuda mutua y sus participantes individuales deben resistir activamente las narrativas de salvación. Estas ideas son tan omnipresentes que incluso aquellos que tienen un análisis sistémico de la vulnerabilidad, a veces caen en la trampa. La mayoría de los proyectos de ayuda mutua se benefician de un esfuerzo continuo y explícito para construir un análisis compartido entre los participantes sobre los daños causados por la narrativa de la salvación y la necesidad de la autodeterminación para las personas en crisis.

Cooptación

Durante décadas, la clase política ha combinado los ataques a la infraestructura y los servicios públicos con su respaldo a la privatización y el voluntariado. A medida que se recortan los servicios públicos, los políticos presionan para que las redes de seguridad social ya inadecuadas sean reemplazadas por la familia y la iglesia, lo que implica que quienes no pertenecen a ninguno de los dos merecen el

abandono. Junto con la destrucción de la beneficencia pública, las asociaciones público-privadas son celebradas y respaldadas por la ficción de que todo, desde los hospitales hasta las prisiones y los gobiernos de las ciudades, debería "funcionar como un negocio". El mito predominante es que los modelos comerciales son más "eficientes". La realidad es que el transformarlo todo a ganancias, como hemos visto con nuestro sistema de salud médica, degrada el cuidado que reciben las personas ya que las empresas buscan generar ganancias a corto plazo a cualquier precio.

En las últimas décadas también ha surgido una narrativa cultural sobre el “espíritu empresarial de justicia social”, que sugiere que la gente no debería luchar por la justicia, sino más bien inventar (y patentar) nuevas formas de gestionar a la gente pobre y los problemas sociales. Un ejemplo de este tipo de "espíritu emprendedor" que ha recibido fanfarria de los medios es Samaritan y otras aplicaciones para teléfonos inteligentes que coordinan las donaciones digitales a las personas sin hogar de manera que garantizan restricciones sobre cómo estas pueden usar el efectivo. Estas aplicaciones se centran más en la experiencia del donante que en la persona que necesita ayuda, y están diseñadas para que el/la/le donante se sienta más a gusto al saber que su donación solo se puede utilizar en empresas asociadas locales, o si le consejere de la persona sin hogar lo autoriza para un fin específico como el alquiler. Esto es típico del tipo de "innovación" que celebra el modelo de emprendimiento de justicia social: adopta ideas de paternalismo centrales para el modelo de caridad, se enfoca en un tipo de ayuda que haga ‘sentir bien’ a los donantes y no tiene ningún tipo de conexión con el trabajo que busca llegar a las causas fundamentales del problema. De hecho, está siendo desarrollado por la misma industria tecnológica que ha gentrificado a las ciudades y que ha aumentado la inseguridad de la vivienda.

En esta atmósfera, los proyectos de ayuda mutua tienen que trabajar duro para permanecer en oposición al estatus quo y cultivar la resistencia, en lugar de convertirse en complementos de la privatización. A raíz del huracán Harvey en el 2017, las historias de los medios corporativos de propietarios de botes que se ofrecieron como voluntarios para realizar rescates siguieron este guión, sin criticar las fallas gubernamentales para rescatar a las personas ni cuestionar la causa del empeoramiento de los huracanes y a quién ponían en mayor peligro. Es decir, las historias mediáticas de héroes individuales ocultaron las condiciones sociales y políticas que produjeron la crisis. La clase política y directores ejecutivos, que fantasean con un mundo donde nada está garantizado y la mayoría de la gente está desesperada y fácilmente explotada, adoran la idea de que el voluntariado

reemplace una red de seguridad social. Si no diseñamos proyectos de ayuda mutua con cuidado, podríamos encajar perfectamente en este sueño conservador, convirtiéndonos en personas que apenas puedan mantener unidos los hilos de un mundo en el que se pueda sobrevivir. Veremos esto suceder mientras que el uno por ciento extraerá de mayor forma, representado a los voluntarios individuales como héroes.

Podemos ver esta lucha para resistir la cooptación en el trabajo de proyectos de ayuda mutua que apoyan a las personas que han sido criminalizadas. Los programas que desvían a alguna gente detenida del sistema penal hacia los servicios sociales o el tratamiento para la drogadicción, o que brindan mediación entre las personas que han hecho daño y aquellos a quienes han perjudicado como alternativa al proceso legal penal, pueden mantener a las personas fuera de la cárcel o prisión. Sin embargo, también pueden convertirse en complementos no disruptivos del control carcelario, a medida que se profesionalizan y son financiados y moldeados por la policía y los tribunales. En Seattle, por ejemplo, a lo largo de una lucha de siete años para detener la construcción de una nueva cárcel juvenil, los funcionarios públicos han utilizado implacablemente los pequeños programas de desvíos liderados principalmente por personas de color -que reciben cantidades mínimas de fondos públicos- como encubrimiento para argumentar que el condado de King ya ha abordado las preocupaciones sobre el encarcelamiento de jóvenes a través del trabajo progresivo con colaboradores comunitarios. Han ido tan lejos como para apropiarse de las ideas de los jóvenes que se oponen a las cárceles, aprobando una legislación que establece que la ciudad y el condado están comprometidos con la "cero detenciones de jóvenes". Mientras tanto, el condado construyó una cárcel para jóvenes por cientos de millones de dólares. Esta historia de un gobierno local que se apropia del mensaje de la oposición radical y que muestra programas de base iniciados por la comunidad para legitimar la expansión de la infraestructura racista de la violencia estatal es escalofriante y resalta el terreno polémico de la cooptación que los proyectos de ayuda mutua deben navegar.

Los proyectos de ayuda mutua pueden parecer superponerse con la privatización y el voluntariado en el sentido de que los participantes critican ciertos modelos de servicio social y creen que la participación voluntaria en el trabajo de cuidados y crisis es necesaria. Pero las críticas a las redes de seguridad pública hechas por los participantes de proyectos de ayuda mutua no son las mismas que las de los políticos neoliberales y las corporaciones que promocionan el voluntariado. Los proyectos de ayuda mutua surgen porque los servicios públicos son excluyentes, insuficientes, punitivos y criminalizantes. La gente neoliberal tiene en la mira a los

servicios públicos para poder concentrar aún más la riqueza y, al hacerlo, exacerbaban la desigualdad material y la violencia. Los proyectos de ayuda mutua buscan redistribuir radicalmente el cuidado y el bienestar, como parte de movimientos más amplios que trabajan para dismantlar los sistemas que concentran la riqueza en manos del 1%.

La diferencia entre los proyectos neoliberales y los acercamientos de ayuda mutua queda bien ilustrada cuando comparamos la privatización de los servicios de bomberos con el trabajo de Oakland Power Projects (OPP), que busca construir una alternativa al llamado al 9-1-1. Cada vez más, los servicios públicos de extinción de incendios son inadecuados y enfrentan más recortes presupuestarios, todo en medio de los incendios inducidos por el cambio climático. Mientras tanto, el negocio privado de extinción de incendios está creciendo, con propietarios adinerados de hogares que pagan por servicios de bomberos privados para que sellen sus casas, rocíen retardadores de fuego en las instalaciones y coloquen a estos propietarios en hoteles de cinco estrellas mientras que las personas menos adineradas ven cómo se queman sus casas, atraviesan dificultades en refugios y batallan contra FEMA para poder obtener beneficios básicos. Los especuladores de incendios tienen como objetivo crear un contexto en el que solo quienes puedan pagar obtienen ayuda o protección en caso de un incendio, lo que significa que los incendios serán más mortales, la gente rica se volverá más rica y la pobre, empobrecerá aún más.

Por el contrario, la OPP surgió de los grupos de movimientos contra la policía y contra las prisiones que observaron que cuando la gente llama al 9-1-1 para pedir ayuda médica de emergencia, la policía también llega, hiriendo y, a veces, matando a quienes pidieron ayuda. En respuesta, la OPP trabaja para capacitar a personas en comunidades afectadas por la violencia policial para brindar atención médica de emergencia para heridas de bala, problemas de salud crónicos como la diabetes y las crisis de salud mental. Si las personas pueden cuidarse entre sí, pueden evitar llamar al 9-1-1 y evitar una confrontación con la policía. Esta estrategia es parte de un trabajo más amplio para dismantlar la policía y la criminalización, y funciona tanto para satisfacer las necesidades inmediatas como para movilizar a la gente para que construyan una infraestructura alternativa para responder a las crisis, que sea guiada por un compromiso compartido para poner fin a la violencia policial racista y la negligencia médica. Tenga en cuenta que, aunque la OPP y la extinción de incendios privada brindan una alternativa a los servicios públicos inadecuados, no son lo mismo en lo absoluto: en lugar de lucrarse y solo servir a quienes pueden pagar, los programas de la OPP construyen nuevas formas de respuesta que

permiten a las personas que están abajo, a trabajar juntas para satisfacer las necesidades de supervivencia mientras se desmantela la infraestructura racista.

Nos llegan muchas lecciones poderosas sobre la cooptación a través del movimiento feminista contra la violencia doméstica. Ese movimiento comenzó con proyectos de ayuda mutua, como, por ejemplo, los refugios administrados por voluntarias/es/os para sobrevivientes de violencia y las campañas de defensa para mujeres criminalizadas por matar a su atacante o persona que le abusaba. Desafortunadamente, el movimiento contra la violencia doméstica surgió al mismo tiempo cuando la criminalización estaba a punto de dispararse en los Estados Unidos. Los levantamientos masivos de las décadas de 1960 y 1970 trajeron una enorme crisis de legitimidad a la vigilancia, con los movimientos de liberación negra, antirracistas, feministas, cuir e indígenas protestando y exponiendo la violencia policial. En respuesta, las fuerzas del orden de los EE. UU. trabajaron arduamente para reparar su imagen pública, haciendo cosas como contratar a policías de color, crear nuevos roles policiales en las escuelas a través de iniciativas como el programa D.A.R.E. y crear programas y campañas para presentar a la policía como protectores de mujeres y niños. Con este fin, las fuerzas del orden buscaron alianzas con el movimiento emergente contra la violencia doméstica, apoyando nuevas leyes que aumentaban el castigo por la violencia de género y proporcionando dinero a los grupos dispuestos a cooperar con la policía.

Esto cambió drásticamente el movimiento contra la violencia doméstica. Pasó de centrarse en proyectos de movimiento político comunitario de apoyo mutuo basados en voluntaries, a darle prioridad a las organizaciones sin fines de lucro más grandes, a menudo dirigidas por personas blancas con títulos avanzados. Estos grupos obedecieron las reglas y trazaron el camino para un mensaje a favor de la policía y abogaron por una mayor criminalización, mientras adoptaban enfoques de modelo de caridad que trataban a las personas que buscaban ayuda de manera punitiva y paternalista. Este cambio aumentó la criminalización de las comunidades de color, hizo que los servicios fueran menos accesibles para les sobrevivientes más vulnerables de la violencia y proporcionó buenas relaciones públicas para la policía, fiscales y tribunales.

Evidentemente, estos acercamientos de cooptación también fallaron en la reducción de la violencia de género. Las investigaciones han demostrado que las reformas de las políticas a favor de la criminalización que se hicieron populares en este período, como las leyes de arresto obligatorio que requieren que la policía realice arrestos durante las llamadas por violencia doméstica, resultaron en arrestos

de sobrevivientes de abuso, especialmente si eran cuir, trans, gente discapacitada o de color. Esta es una historia aleccionadora de cómo la cooptación puede socavar nuestros esfuerzos para satisfacer las necesidades de supervivencia y hacer que contribuyamos a legitimar o expandir los mismos sistemas que nos están haciendo daño.

Al mismo tiempo, estos eventos también produjeron una vibrante resistencia de lo cual podemos aprender mucho en el desarrollo de un trabajo de ayuda mutua que resista la cooptación. Las mujeres de color y las feministas de la clase trabajadora, inmigrantes y/o con discapacidades han resistido poderosamente este cambio hacia la criminalización en el movimiento contra la violencia de género. Han creado proyectos de ayuda mutua para abordar el daño y la violencia y que se niega a colaborar con la policía.

Este trabajo a menudo se denomina "responsabilidad comunitaria" o "justicia transformadora". Incluye muchas estrategias innovadoras desarrolladas en grupos de ayuda mutua. Basándose en las lecciones de años de experiencia, Creative Interventions es autor de una guía de seiscientas páginas sobre cómo abordar la violencia sexual y la violencia familiar a través del apoyo comunitario y la resolución de problemas. GenerationFIVE y el Colectivo de Justicia Transformativa del Área de la Bahía han diseñado acercamientos para abordar el abuso sexual infantil que tienen como objetivo llegar a las causas fundamentales y detenerlo, en lugar de solo criminalizar al pequeño porcentaje de personas que son atrapadas.

Cientos de grupos locales como Philly Stands Up y For Crying Out Loud han desarrollado procesos para apoyar a les sobrevivientes de la violencia y enfrentar a quienes hacen daño, trabajando con ellos para ver qué necesitan para no volver a infligir el daño nunca más. Estos procesos a veces duran varios años, y los miembros de la comunidad brindan apoyo a las personas que hacen daño para su sobriedad, salud mental y necesidades de vivienda, profundizando el entendimiento de sus comportamientos y sus creencias sobre el género y la sexualidad, y haciendo lo que sea necesario para detener ese comportamiento.

El objetivo de este tipo de trabajo es hacer las cosas que los enfoques del castigo penal no logran: brindar apoyo al sobreviviente para sanar, brindar al causante del daño lo necesario para que detengan su comportamiento y evaluar cómo las normas comunitarias pueden cambiar para disminuir la probabilidad de daño en general como por ejemplo, ofrecer capacitación de destrezas para crear relaciones

saludables; abordar una cultura de abuso de sustancias y cambiar las ideas sobre la sexualidad y el género que tiene la comunidad. El Colectivo Safe OUTside the System, que es parte del Proyecto Audre Lorde en la ciudad de Nueva York, ha utilizado una variedad de tácticas para abordar la violencia contra las personas de color cuir y trans, incluyendo la violencia policial. Una estrategia que desarrolló fue establecer relaciones con personas que trabajaban en negocios en un vecindario de Brooklyn donde a menudo ocurría la violencia. Se le pidió a la gente cajera de las bodegas, al personal de restaurantes y a otros trabajadores que proporcionaran un lugar para que las personas corrieran en busca de ayuda si algo estaba sucediendo en la calle; un lugar que se compromete a no llamar a la policía. Este trabajo en toda la comunidad de construir relaciones a largo plazo aumentó la preparación de esas personas para ayudar a las necesitadas y a reducir la intensidad de ciertas situaciones, lo que aumentó la seguridad en el vecindario.

Algunos trabajos de justicia transformadora se centran en la prevención y otros se centran en brindar apoyo después de que algo sucede. Ambos son enfoques de ayuda mutua, ya que abordan las necesidades inmediatas de supervivencia reconociendo que los sistemas que se supone que garanticen la seguridad (la policía, los fiscales y los tribunales) no lo hacen y, de hecho, empeoran las cosas. Estos proyectos de ayuda mutua trabajan para construir un mundo nuevo, donde las personas crean seguridad a través de la construcción de comunidades y se apoyan mutuamente para detener el comportamiento que inflige daño a través de la conexión humana, en lugar del encarcelamiento.

Estas activistas feministas y grupos con políticas anti-policiales y contra la violencia también desarrollaron gran parte del análisis que informa este libro. Identificaron cómo el sistema de las organizaciones sin fines de lucro y la presión de los financiadores estaban impulsando el trabajo en contra de la violencia hacia la criminalización, cómo se socavaron los enfoques de ayuda mutua cuando los refugios y líneas directas para casos de violencia doméstica se volvieron más como los servicios sociales, y cómo la cooptación del trabajo en contra de la violencia debilitó la solidaridad, lo que pone en peligro aún más a las comunidades más atacadas por la policía. Su sabiduría puede guiarnos en la construcción de grupos y movimientos exitosos y en la resistencia ante la cooptación.

Características de la ayuda mutua versus la caridad

Los proyectos de ayuda mutua se apartan del modelo de caridad de manera crucial. La mayoría de los proyectos de ayuda mutua se basan en voluntariado y evitan el enfoque profesional, el enfoque empresarial y el modelo de caridad de las organizaciones sin fines de lucro. Los proyectos de ayuda mutua buscan incluir a

muchas personas en lugar de solo a unas pocas que han sido declaradas "expertas" o "profesionales". Si queremos brindar apoyo para la supervivencia a la mayor cantidad de personas posible y movilizar a la mayor cantidad de personas para el cambio de las causas de origen, debemos dejar que muchas personas hagan el trabajo y tomen decisiones sobre el trabajo en conjunto, en lugar de obstaculizar el proceso con jerarquías que permiten que solo unas pocas personas lideren.

A pesar de estos importantes objetivos, el evitar las trampas de la cooptación, las jerarquías de merecimiento, el asumirse 'salvador' y el desconectarse del trabajo que cuestiona las causas desde la raíz, requieren vigilancia constante. El último medio siglo de historia de los movimientos sociales está lleno de ejemplos de grupos de ayuda mutua que, bajo la presión de las fuerzas del orden, donantes y la cultura, se transformaron en grupos de caridad o de servicios sociales y perdieron gran parte de su capacidad transformadora. Aquí se incluyen algunas preguntas de orientación para los grupos de ayuda mutua que intentan evitar estos peligros y trampas:

- ¿Quién controla nuestro proyecto?
- ¿Quién toma las decisiones sobre lo que hacemos?
- ¿Algunos de los fondos que recibimos viene con condiciones que limitan a quién ayudamos o cómo ayudamos?
- ¿Alguna de nuestras pautas sobre quién puede participar en nuestro trabajo elimina a las personas estigmatizadas y vulnerables?
- ¿Cuál es nuestra relación con las fuerzas del orden?
- ¿Cómo presentamos nuestro acercamiento a la ley, a las nuevas personas de nuestro grupo?

Si bien no existe un modelo único correcto para un grupo de ayuda mutua, ser consciente de las tendencias generales que distinguen la ayuda mutua de otros proyectos puede ayudar a los grupos a tomar decisiones meditadas y a mantener su integridad y eficacia. Para ayudarnos a pensar dónde las cosas pueden ponerse resbaladizas, la tabla a continuación muestra las características dentro de los grupos de ayuda mutua en comparación con las de los grupos que trabajan con el modelo de caridad. Puede ser una buena sugerencia de discusión para que un grupo de ayuda mutua aclare sus valores compartidos o encuentre áreas de acuerdo y desacuerdo, o el deseo de una mayor investigación.

Tabla #1. Características de la ayuda mutua versus la caridad

Ayuda mutua

Caridad

<p>Trabajo de supervivencia desprofesionalizado realizado por voluntaries</p> <p>Ruegan, piden prestado y roban suministros</p> <p>Utilizar el poder de la gente para resistir cualquier esfuerzo gubernamental para regular o cerrar actividades</p> <p>Trabajo de supervivencia arraigado en principios de anticapitalismo, antiimperialismo, justicia racial, justicia de género y en justicia para discapacidades</p> <p>Reuniones abiertas, con tantas personas como sea posible tomando decisiones y haciendo el trabajo como sea posible</p> <p>Apoyar a las personas que enfrentan las condiciones más extremas</p> <p>Regala cosas sin expectativas</p>	<p>Trabajo de servicio con personal profesional</p> <p>Conceder dinero para suministros / control filantrópico del programa</p> <p>Seguir las regulaciones gubernamentales sobre cómo debe realizarse el trabajo (generalmente requiriendo más dinero, lo que genera dependencia de subvenciones, personal remunerado con títulos profesionales)</p> <p>Trabajo aislado alrededor de un solo tema, atendiendo a una población en particular o trabajando en un área de reforma de políticas, desconectado de otros temas</p> <p>Reuniones de directorio cerradas, gobernanza por profesionales o personas asociadas con grandes instituciones o donantes, programa operado por personal, voluntaries limitades a llenar sobres u otras tareas de poca relevancia, el personal voluntario no forman parte de la toma de decisiones de alto nivel</p> <p>Imponer criterios de elegibilidad para los servicios que dividen a las personas en destinatarios "merecedores" y "no merecedores"</p> <p>Establece condiciones para obtener</p>
--	--

La gente participa voluntariamente por su pasión por la injusticia y el cuidado de su comunidad

Esfuerzos para aplanar jerarquías- por ejemplo: aplanar las escalas salariales fijas si se paga a alguien, ofrecer entrenamiento para que la nueva gente pueda hacer el trabajo para el que no fueron capacidades profesionalmente, rotar los roles de facilitación, acceso al idioma

Valora la autodeterminación para las personas afectadas o impactadas por condiciones sociales dañinas

Toma de decisiones por consenso para maximizar la participación de todos, para garantizar que las personas afectadas por las decisiones sean quienes las tomen, para evitar que los grupos subrepresentados sean eliminados en la votación y para desarrollar la habilidad de preocuparse por la participación y las preocupaciones de los demás en lugar

ayuda: los destinatarios deben completar papeleo oneroso, sobriedad, debe tener cierto estatus familiar, debe tener cierto estado migratorio, no debe tener órdenes de arrestos o ciertas condenas, etc.

La gente viene en búsqueda de trabajo queriendo escalar una jerarquía, construir una carrera o convertirse en alguien "importante"

Mantener las jerarquías salariales, el estatus, poder sobre las decisiones, influencias que son típicas de la cultura dominante (por ejemplo, los abogados tienen más valor e importancia que quienes no lo son)

Ofrece "ayuda" a "desfavorecidos", no posee conciencia o estrategia para transformar las condiciones que produjeron la injusticia; acoge el paternalismo, fantasías de rescate y de asumirse como 'salvador'

La persona que ocupa la posición más alta (a menudo, director ejecutivo) decide las cosas o, en algunos casos, una junta vota y la mayoría gana

<p>de preocuparse por ganar o quien esté en lo cierto.</p> <p>El trabajo de ayuda directa está conectado a otras tácticas, incluyendo las tácticas disruptivas dirigidas a las causas de raíz de peligro</p> <p>Tendencia a evaluar el trabajo en función de cómo las personas que enfrentan la crisis consideran el trabajo</p> <p>"Miembros" = personas que toman decisiones, generalmente todos los involucrados en hacer el trabajo y / o recibir ayuda del grupo</p> <p>El compromiso con el grupo construye una participación política más amplia, solidaridad, movilización y radicalización</p>	<p>El trabajo de ayuda directa está desconectado de otras tácticas, despolitizado y distanciado de las tácticas disruptivas o de las tácticas dirigidas a atacar las causas de raíz para sostener la legitimidad con el gobierno o financiadores</p> <p>Tendencia a evaluar el trabajo en función de las opiniones de las élites: funcionarios políticos, burócratas, patrocinadores, medios corporativos</p> <p>"Miembros" = donantes</p> <p>El compromiso con el grupo no tiene como objetivo aumentar la conexión de los participantes con otros problemas, grupos o luchas por la justicia; el enfoque principal es cumplir ciertas metas y dar a la organización una buena reputación pública ante sus financiadores, los medios de comunicación, y funcionarios elegidos</p>
---	--

5. "No amos/as/es; no prometas lo que no puedes hacer para luego desaparecer"

Una desventaja de la urgencia que llevamos a nuestro trabajo de ayuda mutua puede ser que nos sumerjamos directamente en el trabajo, preocupados de cuántas personas está ayudando nuestro proyecto, pero que no logre crear buenas prácticas internas para que nuestro grupo sea fuerte y sostenible. Tiene sentido que no seamos buenos para crear estructuras emancipadoras de grupos. La mayoría de nosotros nunca ha estado en grupos que hayan tenido estructuras participativas y transparentes. Hemos estado laborando en trabajos donde los jefes nos dicen qué hacer, o hemos estado en escuelas, familias, instituciones estatales o iglesias donde las jerarquías fuertes gobiernan y la mayoría de la gente no tiene voz de cómo irán las cosas. No tenemos mucha práctica imaginando o estando en grupos donde todos puedan participar verdaderamente en la toma de decisiones.

Además, estamos acostumbrados a ser parte de grupos que ignoran el trabajo de cuidado ordinario, gran parte del cual se considera como trabajo de mujeres, como lo es el cocinar y limpiar, y la mediación. Solo se tiende a celebrar la visibilidad que evidencia la producción finalizada: la gran marcha de protesta, la legislación finalizada, la liberación de alguien de la prisión, y la cobertura mediática. No se nos ha enseñado a reconocer o preocuparnos por cómo fueron las cosas en el camino hacia una victoria, si la capacidad de las personas para enfrentar el siguiente desafío fue mejorada, o si fue destruida a través del agotamiento o la dinámica de grupo dañina. El capitalismo nos hace pensar en ganancias a corto plazo, no en construir la capacidad a largo plazo para nuestro bienestar. Esto puede que facilite una búsqueda de soluciones rápida e ignorar el daño que podríamos estar haciéndonos a lo largo del camino. Muchos de nosotros pensamos que "el proceso es aburrido". Todos quieren una selfie con Angela Davis durante el gran evento, pero muchos están menos interesados en los meses de reuniones donde coordinamos cómo llevar a cabo ese evento de acuerdo con nuestros valores y afrontar los retos que conlleva el organizar.

No obstante, debemos construir estructuras sólidas para nuestros proyectos si queremos que este trabajo sea eficaz para salvar vidas y movilizar personas. Esto es esencial para cualquier esfuerzo que aborde la injusticia. Construir estructuras de toma de decisiones y culturas de cuidado eficientes, participativas y transparentes junto con la acción basada en principios en nuestros grupos conlleva trabajo intencional. Sin embargo, es crucial para permitir que nuestros grupos prosperen y sean victoriosos. Si lo hacemos bien, puede ayudar a prevenir los

conflictos que tienden a romper los grupos, dividir a los participantes unos de otros, y alejar a la gente.

Los grupos son más efectivos y eficientes cuando los participantes saben cómo plantear inquietudes, cómo proponer ideas, cuándo se ha tomado una decisión y por quién, y cómo para poner en práctica esa decisión. La gente que ha conseguido participar en la toma de decisiones y que se siente parte del proyecto permanece y hace el trabajo. La gente que no tiene claro si su opinión es importante o cómo ser parte de la toma de decisiones tienden a alejarse. Las estructuras sólidas también nos ayudan a integrar nuevas personas, orientarlas al trabajo, capacitarlas para las destrezas que necesitan para construir, y asignarles roles que deseen.

Tabla 2. Acercamientos predeterminados para organizar grupos

Prácticas de “única opción”	Peligros del acercamiento de “única opción”	Alternativas
Jerarquía	Abuso de poder; Agotamiento de algunas personas y ninguna forma de otros para unirse; Comportamiento sin principios de parte de la gente en puestos altos; La gente que está arriba puede ser comprada con atención, oportunidades profesionales o dinero	Estructura de toma de decisiones horizontal basada por consenso que evita que la toma de decisiones sea concentrada en una persona o un grupo pequeño, y esto puede ayudar con que las tareas y los roles se distribuyan entre muchas personas
Los procesos de toma de decisiones son confusos	Algunes individues toman decisiones sin consultar a otros; Algunas decisiones no se hacen a tiempo; Conflicto sobre decisiones	El proceso de la toma de decisiones es uno claro en el que todos están entrenados y que incluye a todos los miembros

El liderazgo es poseído por gente que lleva mucho tiempo en el cargo o es de autoselección	La gente nueva se aleja porque no sienten una verdadera co-administración del grupo; Gente blanca, hombres y otros con privilegio social dominan	Capacitar a nuevas personas en como participar plenamente en decisiones y en nuevas habilidades y roles; Cultivar una cultura de participación grupal, feminismo y antirracismo
--	--	---

Las estructuras claras nos ayudan a permanecer adheridos a nuestros valores bajo presión- y ya hemos analizado muchos de los mayores escollos en los que pueden caer los grupos de ayuda mutua, por lo que sabemos lo que está en juego. En grupos que no están claros sobre la toma de decisiones, es mucho más fácil para un líder dejarse seducir por el dinero o el prestigio y entregar los valores fundamentales a cambio de un trabajo, una subvención o un momento en el centro de atención. Es más fácil para los agentes policiales infiltrarse y destruir el grupo. También es más fácil para los participantes sufrir de agotamiento al intentar organizar. Como discutiré a continuación, el agotamiento a menudo es causado por conflictos o por la falta de delegar decisiones y tareas. Una estructura clara puede ayudar a prevenir conflictos o proporcionar formas de superarlos, y puede ayudar a garantizar que las personas compartan responsabilidad.

Este capítulo explorará tres tendencias organizacionales que a menudo surgen en los grupos de ayuda mutua que pueden causar problemas y proporciona ideas sobre cómo evitarlas:

Uno. Secreto, jerarquía y falta de claridad. Muchos grupos que no logran crear métodos claros sobre la toma de decisiones y cuidados; las culturas emancipadoras acaban con los participantes sin saber qué está pasando o quién está tomando decisiones. El tener toda la toma de decisiones concentrada en una persona o ‘grupito’ pone en riesgo a que el grupo sea dividido por el conflicto debido a estas dinámicas.

Dos. Prometer demasiado y cumplir poco, falta de respuesta y elitismo. Muchos grupos toman más responsabilidades de las que pueden cumplir, prometiendo a ayudar a más personas de las que pueden ayudar o haciendo que parezca que cubren una necesidad comunitaria cuando en realidad no tienen la capacidad para

abordarla. Este problema parece exacerbarse cuando los grupos reciben subvenciones para proyectos específicos, por lo que hay dinero en juego, y afirman falsamente ser capaces de lograr más de lo que pueden. También sucede cuando la gente no está tomando decisiones junta y alguien se compromete en nombre del grupo sin consultar a les demás sobre si ese trabajo es una prioridad o una posibilidad. Esta tendencia puede incluir el no responder, especialmente a les integrantes de la comunidad en necesidad y, a veces, se responde con demasía a las élites. Muchos grupos, especialmente cuando el dinero o el ego están involucrados, contestan llamadas de los medios de comunicación o funcionarios electes, pero no de les miembros de la comunidad a la que se supone, sea servida.

Tres. Escasez, urgencia, competencia. Algunos grupos también desarrollan una cultura de escasez (de dinero, tiempo, atención y trabajo), lo que hace sentido dada la escasez real que existe en muchas de nuestras vidas bajo el capitalismo. Sin embargo, cuando hacemos nuestro trabajo desde un sentimiento de que no hay suficiente dinero, tiempo o atención para todes, a veces nos tornamos competitivos con otros grupos o con otras personas dentro de nuestro grupo, o sentimos mucha urgencia sobre tareas particulares en las que no tomamos los pasos necesarios para hacer bien nuestra tarea, y nos olvidamos de ser amables unes con otes en nuestro apuro para hacer algo. Esto puede provocar conflictos o cometer errores que dañen nuestras comunidades

Tabla 3. Tendencias que perjudican a los grupos

Tendencias perjudiciales	¿Cómo luce el liderazgo?	¿Cómo luce la participación?	Peligros	¿Qué podemos hacer en su lugar?
Secretos, jerarquía, falta de claridad	Decisiones hechas por una persona o grupo pequeño; No hay claridad para les recién llegades en cómo se toman decisiones; No hay procedimientos	Ser o seguir al líder carismático/ca/que; Si el/la/le líder desaparece o se vende, el grupo lo hace; Confusión sobre roles y decisiones	La gente nueva nunca puede integrarse; Robo de recursos; Conflicto sobre las decisiones; “grupitos”	Transparencia; Toma de decisiones compartida y participatoria; Ausencia de líder pero liderando con cada une que co-dirige

<p>Promete demasiado y cumple poco; Falta de respuesta, Elitismo</p>	<p>claros sobre las decisiones</p> <p>Una o más personas hacen promesas sobre lo que el grupo hará sin haber consultado a todos; El grupo no es sensible a la comunidad que sirve, pero es receptivo a las élites y los medios de comunicación</p>	<p>Les participantes no pueden opinar si el grupo toma o no, más trabajo; Tener exceso de trabajo y sobre comprometido; Conflicto sobre cargas de trabajo y las necesidades no satisfechas; Les líderes carismáticos pueden venderse fácilmente por atención o dinero</p>	<p>Agotamiento, conflicto; pérdida de alineación con los principios de grupo; Cooptación por las élites</p>	<p>Procesos claros de planificación y decisiones compartidas sobre la carga de trabajo; Responsabilidad ante la comunidad que es servida, especialmente a los miembros más vulnerables</p>
<p>Escasez, Urgencia, Competencia</p>	<p>Competencia dentro del grupo o entre el grupo y otros haciendo trabajo relacionado debido a la atención o recursos; Apresuración en la toma de decisiones</p>	<p>Agotamiento; Conflicto sobre prioridades y sobre-extensión; Culpa entre miembros sobre a quién le importa más o realiza más trabajo</p>	<p>Agotamiento; Conflicto; Daño a relaciones dentro del grupo y con otros grupos haciendo trabajo relacionado; Beneficia la oposición a nuestro movimiento</p>	<p>Cooperación; Cooperación; Generosidad; Planificación y establece el ritmo del trabajo basado en las habilidades y sabiduría del grupo; Permanecer en esto a largo plazo</p>

Esta sección proporcionará herramientas para abordar estas tendencias en nuestros grupos y en nosotros mismos, para que podamos cultivar la transparencia, la integridad y la generosidad en nuestro trabajo para poder desarrollar nuestras capacidades para evitar las trampas discutidas en el capítulo 4. Veremos cómo luce la toma de decisiones y el liderazgo cuando estas tendencias prevalecen, qué

alternativas a estas formas de trabajo existen, y qué cualidades y comportamientos personales necesitamos cultivar para abordar estas tendencias.

La cultura del grupo

Los grupos tienen culturas. La cultura del grupo se construye a partir de las señales que les damos a las personas cuando se unen o asisten a un evento, normas que sigue el grupo, cómo celebramos juntas, cómo participamos de pequeñas charlas, cómo se sienten nuestras reuniones, cómo nos damos retroalimentación entre nosotros, y más. Las culturas del grupo a menudo reflejan las personalidades y comportamientos arraigados y respuestas de sus fundadores. Si un fundador/a/e es vago/a/gue y no cuida con el dinero, o si suele llegar tarde a las reuniones, el grupo puede ser así; o si al fundador le encanta cantar al final de las reuniones, el grupo puede mantener esa práctica durante mucho tiempo. Pero la cultura del grupo también cambia a medida que llegan nuevas personas y las condiciones cambian. Podemos tomar decisiones intencionales para cambiar la cultura del grupo al tener conversaciones sobre las tendencias y métodos, hablando de lo que está funcionando y lo que no, reflexionando sobre cómo nuestra propia conducta puede coincidir con lo que queremos ver e influir entre nosotros.

No existe una cultura de grupo correcta o perfecta. Los grupos deben ser diferentes entre sí porque las personas en estos son diferentes y todos traemos diferentes cualidades, habilidades y puntos de vista. Idealmente, nosotros queremos una cultura de grupo que apoye a los participantes a hacer el trabajo que vinieron a hacer juntas, para estar bien, y construir relaciones generativas. En algunos grupos eso significa que la gente formará relaciones sexuales y conexiones románticas con personas que conocen en el grupo. En otros, esto sería inapropiado o dañino, y el grupo creará una cultura que lo desaliente. En algunos grupos, a la gente le encanta cantar y bailar juntas, y en otros la gente querrá participar en rituales espirituales juntas. En algunos grupos, la naturaleza del trabajo hace que sea esencial mantener ciertas formas de secreto y seguridad para proteger a miembros que están tomando medidas audaces. En otros, el cultivar la apertura a la gente nueva será esencial para atraer a muchos al trabajo.

La tabla a continuación está diseñada para provocar una conversación sobre la cultura grupal entre personas que ya están en un proyecto o quienes están a punto de iniciar uno. Para quienes ya están en un proyecto, la tabla se puede utilizar para evaluar cómo es la cultura grupal existente. E incluso, si solo ha habido una

conversación hasta ahora sobre el inicio de un proyecto, las normas que la gente en esa conversación puede traer a la cultura emergente del grupo, será perceptible. Esta tabla puede usarse para hablar sobre fortalezas y debilidades que les participantes han experimentado anteriormente en otros grupos, incluyendo familias, trabajos, escuelas y congregaciones, y lo que desean emular o evitar que se reproduzca en este grupo.

Tabla 4. Cualidades de las culturas de los grupos

Cualidades útiles	Cualidades potencialmente dañinas
Fiable, responsable, puntual, da seguimiento a lo se que empieza	Inspira desconfianza, llega tarde, no da seguimiento a lo que se empieza
Dar la bienvenida a gente nueva	No ser acogedor
Flexible, experimental	Rigidez, burocrático/ca/que, formulista
Colaborative	Aislacionista, competitive
Carga de trabajo realista, flujo de trabajo sostenible, cultura real de bienestar y cuidado	Exceso de trabajo, perfeccionista, martirio
Retroalimentación directa y crecimiento	Silencio, chismes o hablar mal de otros
Adherirse a los valores	Se vende, se compra fácilmente, o se es pusilánime ante la presión política o financiera
Humilde	Superior (puede incluir tomar crédito por el trabajo de otros, se niega a escuchar retroalimentación)
Divertide, festive, agradecides unes de otros	Seriedad, resentimiento, estresante
Perdona a otros	

Capaz de tener conflictos generativos y aprender, reparar	Guardar rencores (entre personas dentro del proyecto y hacia personas externas y grupos)
Claridad sobre procedimientos	Evitar conflictos o dejar que estos estallen pero que nunca se alcance una resolución
Ritmo humano con prioridades claras y expectativas realistas	Confusión
Transparencia	Ritmo apresurado
Generosidad	Secrecía (secretos)
	Tener una mentalidad de escasez, Tacañe

Existen contradicciones reales en la tabla anterior. Queremos ser flexibles, y también queremos tener una cultura de capacidad de respuesta, confiabilidad y puntualidad. ¿Cómo podemos trabajar para cultivar ambos? La mayoría de nosotros, habiendo recibido nuestro concepto de responsabilidad de la cultura dominante, lo asociamos con ser forzados, atraídos o avergonzándonos para que seamos ‘buenos’, ignorando nuestras necesidades y temiendo el castigo si hacemos mal. ¿Cómo mantenemos nuestros valores de flexibilidad, compasión y justicia mientras se construye una cultura donde estamos presentes y hacemos lo que dijimos que haríamos? Estas tensiones son reales. Si no hablamos de ellas juntas, corremos el riesgo de caer en comportamientos automáticos, de expulsar a la gente nueva y desmoronarnos. La creación de una cultura de grupo intencionalmente, y el tener una visión compartida sobre cómo queremos que sea no significa que todos debamos ser como los otros. Podemos reconocer las diferencias en nuestras capacidades, talentos, deseos y dificultades y aun así tener como objetivo la creación de una cultura en la que nos apoyemos mutuamente en el trabajo, el aprendizaje de nuevas habilidades y estar conectados y ser amables unos con otros.

El objetivo no es que todes sean similares, pero que todes nos complementamos y construyamos algunas prácticas compartidas basadas en valores compartidos.

El eslogan de MADR es "No amos/as/es; no prometas lo que no puedes hacer para luego desaparecer", es un gran resumen de los principios clave para el trabajo colectivo de ayuda mutua. Este doble enfoque de rechazar las jerarquías dentro de la organización y comprometerse a generar responsabilidad de acuerdo con los valores compartidos, pide a les participantes que se presenten y trabajen juntas no porque un jefe te obligue, sino porque tú lo desees.

Tomando decisiones, juntas

Quizás la actividad de grupo más central que hace todo lo demás posible es la toma de decisiones. Cuando lo hacemos bien, tomamos buenas decisiones basadas en la mejor información disponible, nos sentimos escuchades une a otros, y todes estamos motivades para implementar lo que decidimos. Cuando lo hacemos mal, nuestras decisiones son imprudentes, alguna personas quedan resentidas o heridas o desconectadas del grupo, y hay menos motivación para continuar juntas con un propósito.

La mayoría de nosotres tenemos poca experiencia en grupos donde todes pueden tomar decisiones juntas, porque nuestras escuelas, hogares, lugares de trabajo, congregaciones y otros grupos principalmente operan como jerarquías. Nuestra sociedad opera en base a la coerción. Se tiene que trabajar o ir a la escuela y seguir reglas y leyes en las que no tuviste voz ni voto en su creación, ya sea que creas en estas o no, corres el riesgo de exclusión, estigma, hambre o castigo. No tenemos la oportunidad de consentir las condiciones en las que vivimos. Les jefes, las corporaciones y funcionaries del gobierno toman decisiones que empobrecen la mayoría de las personas, contaminan nuestro planeta, concentran la riqueza, e inician guerras. Solo tenemos práctica en que se nos permita tomar decisiones como consumidores individuales y rara vez obtenemos practica en la toma de decisiones verdaderamente colectivas. Nos han dicho que vivimos en un sistema donde "la mayoría gobierna", pero rara vez existe alguien por la que podamos elegir que no sea propiedad o parte del 1 por ciento, y las decisiones que toman eses líderes no beneficia a la mayoría de la gente.

Lo contrario de este enfoque para la toma de decisiones es para tomar decisiones juntas, preocupándonos por el consentimiento de todes. Esta práctica se denomina como toma de decisiones por consenso. A diferencia del gobierno representativo, la toma de decisiones por consenso nos permite opinar sobre las cosas que nos

importan directamente, en lugar de elegir a alguien que pueda o no abogar en nuestro nombre. La toma de decisiones por consenso es una práctica radical para construir un mundo nuevo que no se basa en la dominación y ni en la coerción.

Es importante recordar que ninguna estructura de toma de decisiones puede prevenir todo conflicto o dinámica de poder, o garantizar que nunca nos sentiremos frustrados, aburridos o con ganas de separarnos. Pero la toma de decisiones por consenso al menos nos ayuda a evitar los peores costos de las jerarquías y gobierno de la mayoría, que puede incluir el abuso de poder, la desmovilización de la mayoría de las personas y la ineficiencia. La toma de decisiones por consenso nos brinda la mejor oportunidad de escuchar a todos los interesados, abordar las dinámicas de poder y tomar decisiones que mejor representan la sabiduría del grupo y que la gente del grupo querrá implementar.

¿Qué es la toma de decisiones por consenso?

La toma de decisiones por consenso se basa en la idea de que todos deben tener voz en las decisiones que les afectan. Si estamos trabajando juntos en un proyecto, todos deberíamos poder decidir cómo vamos a hacer el trabajo, en lugar de que alguien nos diga cómo hacerlo. Debemos honrar los diferentes niveles de experiencia y sabiduría de las personas a medida que escuchemos las ideas de otros, pero no seguiremos a alguien solo porque actúe de manera mandona, haya llegado primero o tenga un estatus social más alto en la cultura dominante porque es profesional, blanco, mayor, hombre, con educación formal, etc. La toma de decisiones por consenso ocurre cuando todos en la discusión analizan las posibilidades y modifican una propuesta hasta que todos puedan considerarla aceptable. El consenso no es antagonista, es cooperativista. Cuando usamos la "regla de la mayoría", el objetivo es lograr que tantas personas como sea posible prefirieran tu enfoque a otro, y para "ganar" haciendo las cosas a tu manera. Eso significa que ignoramos las necesidades y preocupaciones de cualquiera que no pueda alinearse con la mayoría. El consenso nos anima a averiguar cuáles son las preocupaciones de los demás y trata de crear un camino a seguir que aborde *todas* las preocupaciones, tan bien como sea posible. Se basa en la creencia de que las personas pueden cooperar y preocuparse por el bienestar de los demás, en lugar del mito de que somos naturalmente competitivos y codiciosos.

El consenso cultiva el interés en el propósito y bienestar del grupo entero, en lugar de cultivar el deseo de hacer las cosas exactamente "a mi manera". En el consenso, cualquier participante puede bloquear una decisión, por lo que tomamos tiempo

para hablar sobre las preocupaciones de cada persona porque no podemos avanzar sin el otro. Ya que estamos intentando construir un acuerdo modificando la propuesta hasta que se acerque lo más posible a satisfacer todas las necesidades e inquietudes, también desarrollamos la habilidad de tomar decisiones con miembros del grupo y de la comunidad en mente; no solo entre nosotros o nuestro grupito, y además estar en acuerdo con algo que no es nuestra versión preferida para seguir hacia adelante. Es decir, que aprendemos a imaginar cómo las decisiones nos afectan a todos de manera diferente, y a cómo movernos productivamente tomando las necesidades y deseos de otras personas en cuenta. La gente puede "hacerse a un lado" en los procesos de consenso, dejando saber que el resto sepa que, si bien no apoyan totalmente esta propuesta, están de acuerdo en que es mejor que el grupo siga adelante con la decisión, dadas todas las opiniones expresadas y los esfuerzos realizados para abordar preocupaciones.

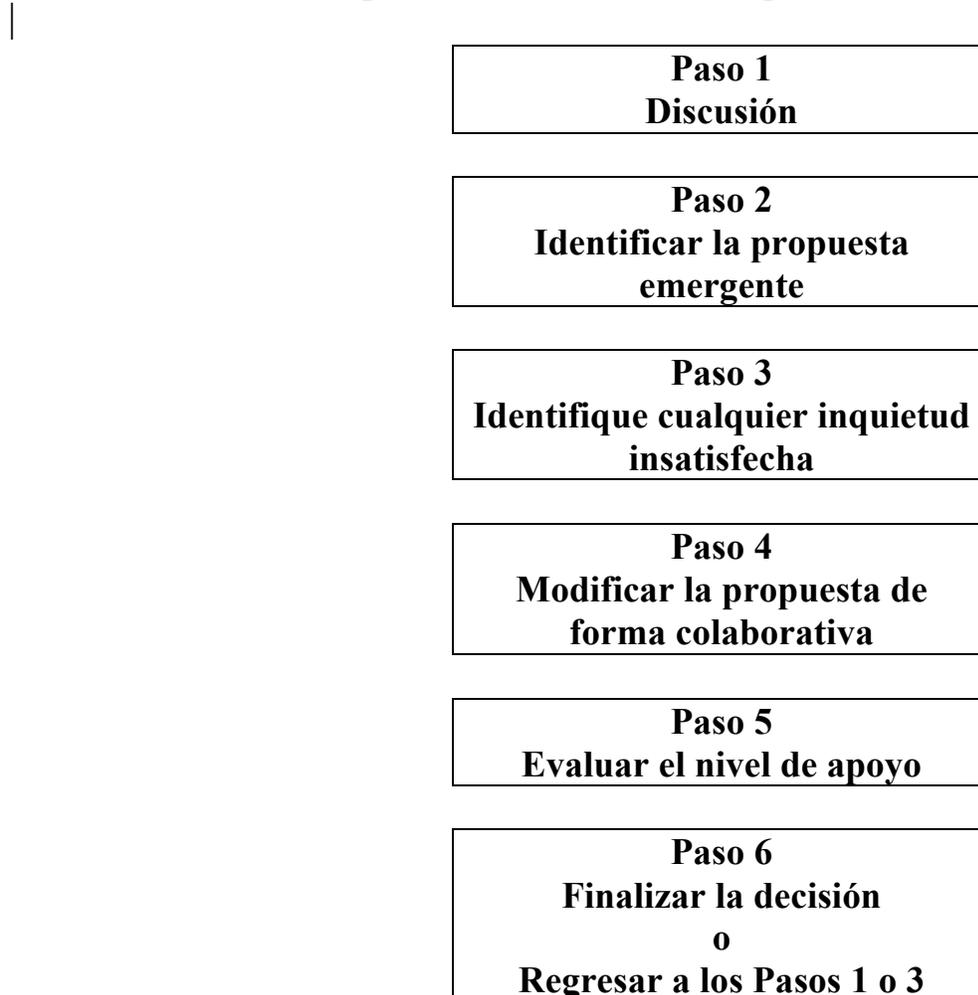
A continuación, se muestra un ejemplo de cómo luciría el consenso ideal: Durante un período de tiempo, un grupo ha elaborado una propuesta, escuchó preocupaciones en las discusiones colectivas y las modificó hasta que pareciera que todo el mundo pudiera estar dispuesto a estar de acuerdo. Luego, alguien pide consenso y verifica para ver si hay alguna "posición aparte" -aquellas que quieren manifestar su desacuerdo pero que no desean bloquear la propuesta para que esta siga moviéndose- o "bloques": aquellos con desacuerdos lo suficientemente importantes como para sentir que la propuesta no puede ser aprobada sin modificaciones. Si hay bloqueos, significa que la propuesta necesita más trabajo. La persona o personas que bloquean pueden compartir sus preocupaciones, y el grupo puede trabajar más en la modificación de la propuesta en ese momento, o hacer que algunas personas trabajen en ella para buscar una forma de moverse hacia adelante antes de la próxima reunión. Si no hay objeción o bloqueo, pero muchas personas se hacen a un lado, el grupo puede decidir si se necesitan discutir por un poco más de tiempo las razones por las que se han hecho a un lado, y ver si pueden ser resueltas al hacer una mejor propuesta. Si algunas personas se encuentran bloqueando mucho, valdría la pena examinar si estas personas están en el grupo correcto -¿Estas personas, creen en la causa aquí compartida?- o si se han reservado sus puntos de vista al principio del proceso, o se han sentido que no son escuchados en el grupo. En general, el bloquear debería ser poco común.

Vale la pena señalar que este proceso a menudo se desarrolla tras múltiples reuniones, con el Paso 1 llevándose a cabo en una reunión y un grupo de personas acordando ir a la siguiente reunión con una propuesta desarrollada para ser discutida.

La toma de decisiones por consenso no significa que cada decisión será hecha por todo el grupo. Las decisiones pueden ser delegadas a los equipos que trabajan en la implementación de parte de un plan grupal más amplio. Por ejemplo, si el grupo hace entregas de comestibles, un equipo específico puede trabajar en el llenado del calendario de entrega y las tareas. La clasificación de cuales decisiones son delegadas a los equipos y de que consta una decisión hecha por todo el grupo se discutirá a continuación.

Esta tabla resume el proceso de consenso:

Tabla 5. Pasos básicos para la toma de decisiones por consenso



Para que el consenso funcione bien, las personas necesitan un propósito en común; cierto grado de confianza les une con otros; comprensión del proceso de consenso; el deseo de poner los mejores intereses del grupo en el centro (lo que no significa

que las personas se dejen hacer daño "por el bien del grupo ", pero puede ser que estar bien, no siempre es salirse con la suya); el deseo de dedicar tiempo a preparando y discutiendo propuestas; y poder proveer una buena facilitación y preparación de la agenda. Estas habilidades y cualidades pueden desarrollarse a medida que cualquier grupo nuevo aprende a trabajar juntos, -está bien que, al inicio, no tengamos todo esto en su lugar. La mayor área de fortaleza para la mayoría de los grupos de ayuda mutua es un propósito común.

Ventajas de la toma de decisiones por consenso

1. Mejores decisiones

Cuando más personas pueden hablar abiertamente sobre una decisión y compartir su conocimiento sin temor a represalias de un jefe, padre o maestro, es probable que aflore una mayor cantidad de sabiduría e información relevante sobre el tema. En las organizaciones jerárquicas, la gente es desalentada a que compartan su opinión, ya sea porque nadie está escuchando o porque podrían experimentar consecuencias negativas por no estar de acuerdo. Como la jerarquía está tan arraigada en nuestra cultura, la gente en los puestos superiores a menudo cae en conductas dominantes sin querer, asumiendo la superioridad de sus ideas, sin tomar con seriedad las opiniones de los demás, o toman decisiones unilateralmente y les dicen a otros que deben implementarlas. Si estamos tratando de construir un mundo donde la gente tiene autodeterminación colectiva, donde podemos juntas, decisiones centradas en la justicia sobre la tierra, trabajo, vivienda, agua, minerales, energía, comida y todo lo que importa, necesitamos practicar nuevas destrezas que vayan más allá del dominio y la sumisión en la toma de decisiones.

2. Mejor implementación

Cuando otras personas toman decisiones por nosotros y no podemos plantear preocupaciones o desacuerdos, es menos probable que queramos implementarlas. Esto sucede a menudo en los lugares de trabajo. Los jefes deciden cómo se harán las cosas y las empleadas piensan que el método es incorrecto o que las prioridades incorrectas fueron elegidas, por lo que hacen su trabajo de mala gana, lo hacen de manera diferente, o no lo hacen en lo absoluto. En los grupos de voluntarios, es probable que la gente que no puede opinar en las decisiones, simplemente se vayan porque, a diferencia de las empleadas, estas no tienen ningún incentivo para quedarse si el trabajo no se alinea con sus principios o no se siente significativo para ellos. Cuando podemos mirar a una propuesta juntas y nos decimos cómo

podría mejorarse, compartiendo nuestras mejores ideas hasta que tengamos algo que a todos nos guste -o al menos con lo que podamos estar bien-, es más probable que hagamos enérgicamente lo que todos han decidido, en lugar de alejarnos o no proseguir.

3. Traer más personas al trabajo y mantenerlas involucradas

Cuando alguien se presenta a un grupo de ayuda mutua por primera vez, llene de urgencia por algo que les importa y no entienden por qué las cosas se hacen de la manera en cómo se han hecho, o no entienden cómo se están haciendo y no tienen una forma de compartir sus opiniones e influir lo que está sucediendo, es probable que se vayan. La gente viene a contribuir, pero se quedan porque se sienten útiles, incluidos y parte de algo. Las organizaciones sin fines de lucro a menudo ofrecen formas muy limitadas para que los voluntarios participen. Puedes donar dinero o tal vez rellenar sobres, hacer llamadas telefónicas, o repartir algo en un desfile o evento. Las relaciones de los voluntarios con estos grupos suelen ser frágiles- no tienen mucha influencia en el grupo, y si bien pueden obtener cierta satisfacción de sentir que ayudaron, no participan del trabajo central.

Los grupos de ayuda mutua, por otro lado, dan a las personas una forma de construir relaciones profundas con el trabajo y de sentir el poder de juntas realizar un trabajo importante de supervivencia importante y audaz. Las relaciones entre un grupo de ayuda mutua y la gente en él, entonces, es densa, incluye la administración compartida del grupo y la oportunidad de considerar y tener influencia sobre el proyecto, incluso si el enfoque es sobre una tarea en específico como entregar la compra o responder a una línea directa.

4. Ayudar a prevenir la cooptación

La cooptación de proyectos y grupos a menudo comienza con la cooptación de personas, a menudo líderes carismáticos o fundadores de proyectos, que son comprados por las élites a través del acceso a una mayor financiación, influencia, un trabajo u otras formas de estatus. Cuando un pequeño número de personas tienen el poder de cambiar la dirección de un proyecto puede ser difícil resistir los incentivos que vienen con la cooptación. A menudo, los líderes no son los integrantes más vulnerables del grupo, porque ser considerado como "persuasivo", "importante" o "autoritario" se relaciona con la raza, el género, la edad, el idioma y el nivel educativo. Como resultado, una sola persona o grupo pequeño que dirige un proyecto puede no ser la misma gente que más podría perder, si el proyecto se

desvía para satisfacer los intereses de la élite. Son los participantes más vulnerables quienes con mayor probabilidad, tendrán objeciones ante los cambios que vienen tras la cooptación, como lo son los nuevos requisitos de elegibilidad que eliminan a grupos estigmatizados, o una nueva relación acogedora con cuerpos judiciales o de filantropía.

Dada esta dinámica, algunos grupos de ayuda mutua establecen criterios o pautas explícitas diseñadas para asegurar que ciertas perspectivas que a menudo podrían ser dejadas a un lado o marginadas, sean escuchadas, como por ejemplo: el acordar que las decisiones que se dividen en torno a las líneas de identidad (por ejemplo, la mayoría de las mujeres del grupo o les indocumentadas se oponen a una determinada propuesta) serán reevaluados para evaluar la alineación de una propuesta con los principios básicos del grupo. Algunos grupos establecen cuotas sobre los integrantes dentro del organismo que toma las decisiones en el grupo, asegurando así que los grupos que tienen más probabilidades de ser excluidos estén bien representados en esos órganos.

5. Aprendamos a valorar y desear la participación de otras personas

Además de evitar el problema de tener mayorías rechazando por voto a las minorías y de silenciar a los grupos vulnerables, la toma de decisiones por consenso establece una cultura que desea la participación de otros. Los sistemas de toma de decisiones centrados en la competencia -en conseguir que *mi* idea sea la que gane- cultiva el desinterés en la participación de los demás. La toma de decisiones por consenso requiere que los participantes presenten propuestas para ser discutidas y modificadas hasta que todos estén lo suficientemente satisfechos de que nadie bloqueará la propuesta. Esto significa que los participantes practican el deseo de escuchar las preocupaciones de otros y los acercamientos creativos de otros para resolverlos. Si el objetivo de nuestros movimientos es movilizar cientos de millones de personas, necesitamos genuinamente desear la participación de otros, incluso cuando otros aporten ideas diferentes o estén en desacuerdo en cómo pensamos que se deben hacer las cosas. La mayoría de la gente no se quedará y ni se comprometerá al trabajo intenso no remunerado si tienen poca influencia a la hora de darle forma al trabajo por hacer. Necesitamos formas de practicar el querer la participación de unos con otros, no solo conforme con lo que dice la gente carismática o autoritaria. En nuestra cultura, tenemos mucha práctica, ya sea lidiando con gente mandona o tratando de ser jefes. Es hora de aprender algo distinto.

Haciendo la toma de decisiones por consenso eficiente y efectiva

A continuación, se presentan cinco prácticas que configuran una toma de decisiones por consenso eficiente y efectiva:

1. Creación de equipos
2. Crear una tabla de la toma de decisiones
3. Practicar la elaboración de propuestas
4. Practicar la facilitación de reuniones
5. Dar la bienvenida a nuevas personas

1. Creación de equipos

Cuando los proyectos de ayuda mutua se están iniciando, a menudo tienen solo unas pocas personas en ellos. Con un pequeño número de personas, cinco o menos, puede ser relativamente rápido y fácil discutirlo todo, juntas. Una vez todo despunta y más personas se unen, puede ser muy útil crear equipos que trabajen en proyectos a corto o largo plazo que reportan al grupo más grande y que luego reciban comentarios sobre las propuestas; o que someten las propuestas para que luego el grupo decida. Los equipos o parejas pueden unirse para realizar tareas rápidas entre reuniones, o se puede formar un equipo como parte de un organismo a largo plazo dentro del grupo. Por ejemplo, un proyecto emergente haciendo entrega de comestibles en el vecindario para personas inmunocomprometidas puede empezar una pequeña investigación en equipo para conocer las mejores prácticas de desinfección de comestibles entre la compra y la entrega, y traer de vuelta esas ideas a la reunión del grupo grande. También pueden crear un equipo permanente que gestione las solicitudes de apoyo que llegan a través de las plataformas de las redes sociales del grupo y de los formularios de solicitud en línea, y un equipo que asigna las entregas. Los grupos pueden formar equipos según vayan trabajando, luego cambiarlos, combinarlos o dividirlos en varios equipos a medida que cambian las condiciones y las experiencias informan el trabajo del grupo.

El tener equipos y saber quién está en ellos puede ayudar en la delegación de trabajo para que este no recaiga solo en unas pocas personas. Esto puede ayudar a las personas que son nuevas en el grupo a saber cómo conectarse y comenzar a hacer algo útil porque hace que el proceso por el cual se lleva a cabo el trabajo uno más transparente. Esto puede ayudar a realizar el trabajo entre reuniones porque la gente puede resolver los detalles y presentar propuestas basadas en la información

que recopilaron y discutido con su equipo. También puede ayudar a prevenir que la toma de decisiones se atasque al nivel de todo el grupo, si los equipos están autorizados a desarrollar e implementar ciertas partes del trabajo de acuerdo con los planes y principios de todo el grupo. A mayor tamaño y complejidad del grupo, hace mayor sentido la necesidad de tener una planificación más detallada, como lo es planificar para los próximos seis meses de trabajo y obtener la aprobación de todo el grupo de ese plan para que cada equipo pueda gestionar sus partes de este.

2. Crear una tabla de la toma de decisiones

Una excelente forma de prevenir conflictos y ganar la eficiencia y productividad que pueden proporcionar los equipos de tareas específicas es tener una tabla de toma de decisiones que le permita a las personas saber qué decisiones pueden ocurrir en los equipos y cuáles son las decisiones de todo el grupo. Ninguna tabla de toma de decisiones puede anticipar cada decisión posible que un grupo pueda hacer, pero poner algunas muy grandes y significativas allí -especialmente las que tienen más probabilidades de ser sensibles o causar conflictos- pueden ayudar a los grupos a tomar decisiones de acuerdo con sus principios. Las tablas de toma de decisiones siempre deben considerarse documentos en progreso. A medida que los grupos las prueban, descubren lo que funciona y lo que no, y hacen cambios en acorde con esto.

A continuación, se muestra un ejemplo de una tabla de toma de decisiones para nuestro ejemplo del grupo que entrega alimentos a personas inmunocomprometidas del vecindario. Este luce como una tabla, pero realmente podría lucir de cualquier forma, incluyendo cualquier categoría, o ser hecho de cualquier forma que satisfaga las necesidades del grupo. Podría ser diseñado como un diagrama de flujo, un gráfico de flores, círculos, un ecosistema o lo que haga mayor sentido para el grupo.

Tabla 6. Ejemplo de una tabla para la toma de decisiones

Decisión	¿Quién la inicia?	¿Quién necesita ser consultado?	¿Quién puede finalizar la decisión?	¿Quién necesita ser/estar informado y cómo?
Añadir un nuevo día de la semana para las	Equipo de entregas (o cualquiera puede proponer al	Todo el grupo en la reunión mensual	Equipo de entregas	Todo el grupo vía correo electrónico y

entregas	equipo de entregas)			nuevamente en la reunión mensual
Responder a los medios de comunicación	Equipos de comunicaciones	El equipo de comunicaciones puede contactar a cualquiera que se necesite para proveer citas textuales o una entrevista	Equipos de comunicaciones	Reporte cual fue la solicitud y como fue recibida, y cualquier resultado, a todo el grupo vía correo electrónico y en la reunión mensual

Un problema común que los grupos abordan en estos gráficos es cómo tomar decisiones rápidas, como responder a las solicitudes de los medios o una solicitud de coalición para firmar una carta o evento que necesite una respuesta inmediata. Tener un equipo o un subgrupo autorizado por parte del grupo para que haga un cambio rápido en estas situaciones puede ayudar a los grupos a mantenerse receptivos, siempre y cuando se basen en procesos claros. Un grupo de respuesta rápida que tiene dos o tres personas que conocen mucho al respecto sobre los principios del grupo pueden saber si algo es fácil de responder rápidamente, o si es más complejo y necesita ir al grupo más grande para una decisión. El grupo de respuesta rápida es también responsable de hacerle saber inmediatamente a todo el grupo qué decisión rápida se tomó para que otros no se sorprendan al descubrir, por ejemplo, que el grupo ha ofrecido un respaldo a ‘x’ cosa, y para que la gente pueda ofrecer información si están en desacuerdo con esa llamada en particular. Puede ser beneficioso que el grupo de respuesta rápida tenga un rol rotativo para que todos ganen experiencia y ninguna persona o equipo se convierta en les que deciden de forma ya predeterminada por el grupo.

Algunos otros elementos que podrían incluirse en la tabla de la toma de decisiones:

- Decisiones sobre solicitud o recepción de dinero
- Decisiones sobre el gasto de dinero

- Decisiones sobre el incremento de trabajo de alguna forma significativa (una nueva ubicación, un nuevo programa, un nuevo plan de estudios, una estrategia para llegar a nuevas poblaciones)
- Decisiones de finalizar alguna parte del trabajo
- Decisiones para agregar nuevas personas o unirse a grupos o coaliciones más grandes
- Decisiones de pedirle a la gente que se vaya; o sobre el grupo, que deja coaliciones o grupos más grandes
- Decisiones sobre respaldar a algo o a alguien
- Decisión de crear una nueva posición remunerada, eliminar una posición remunerada, contratar a alguien o despedir a alguien

Todas estas son decisiones que he visto repetidamente producir conflicto en grupos, cuando alguien —a menudo un líder carismático/a/que o fundador/a/e— ha tomado la decisión sin consultar a otros y sin un proceso claro. Cada decisión que tome un grupo no irá en la tabla, pero tener un gráfico que enumere algunas decisiones puede ayudar a orientar a las nuevas personas sobre cómo funciona la toma de decisiones, aumentar la transparencia y consistencia y el prevenir conflictos.

3. Practicar la elaboración de propuestas

Todes hacemos la propuesta → Discusión → Modificaciones

→ El proceso de consenso, informalmente en entornos sociales: Yo digo quiero salir a cenar. Mi amigüe sugiere el sitio de la esquina. Yo digo que hay demasiado ruido allí, ¿qué tal el sitio viejo? Estamos de acuerdo. Cuando se trata de la toma de decisiones más complejas que involucran a más personas, es útil pensar en la decisión como una propuesta y desarrollarla antes de la reunión.

Por ejemplo, si nuestro grupo se ha dado cuenta de que necesitamos una base de datos para rastrear a todas las personas que llaman a nuestra línea directa, y que necesitamos que sea relativamente segura porque la gente que llama es indocumentada y criminalizada, y que necesitamos que sea utilizada por personas con una amplia gama de experiencia, podríamos pedirle a algunos miembros del grupo que investiguen las opciones existentes y que regresen con una propuesta que podamos discutir. Ellos presentarán lo que aprendieron, nos dirán los pros y los contras de varios enfoques, y propondrán lo que creen que es la mejor solución. La próxima conversación que tengamos puede basarse en información buena y bien investigada.

Tratar algo como una propuesta en lugar de solo una idea o una preferencia significa que los integrantes del grupo toman el tiempo para pensar e investigar opciones, de modo que todo el grupo no se enreda en especulaciones o detalles muy pequeños. Por ejemplo, si nuestro grupo quiere planificar una recaudación de fondos para la transición de alguien de la prisión, afuera de esta, podríamos tener un subgrupo o equipo que trabaje en un plan para la fiesta que incluye lugar, fecha, hora, actuaciones, estrategia de divulgación, accesibilidad y otros detalles, y traerlo a la próxima reunión para que todos lo discutan y modifiquen. El proceso sería mucho más lento si todos como grupo grande, habláramos extensamente sobre todos los detalles.

¿Qué sucede cuando discutimos una propuesta en nuestra reunión y no llegamos a un acuerdo? Por lo general, si el grupo cree que eventualmente necesitamos resolver esto (por ejemplo, todavía necesitamos una base de datos, pero tenemos preguntas pendientes sobre las opciones, o todavía queremos tener la fiesta, pero nos damos cuenta de que no sabemos cuánto tiempo nuestros artistas favoritos necesitan en el programa), la propuesta puede retroceder para desarrollarla más. No es necesario que regrese a las mismas personas. Tal vez una nueva persona quiere asumir y abordar las preguntas pendientes porque tienen acceso a información útil, o tienen un buen conocimiento sobre los criterios que estamos buscando cumplir, o tienen tiempo entre reuniones para completar este próximo paso. La toma de decisiones funciona mejor si, en lugar de que alguien lo vea como "mi propuesta", podemos verlo como la propuesta del grupo. De esa manera somos menos propensos a apegarnos rígidamente a un solo resultado.

Una herramienta útil es que un grupo tenga una propuesta modelo. Esto puede ayudar especialmente a las personas nuevas a saber cómo hacer que se escuchen sus ideas si nunca han estado en un grupo que utilizó un proceso de consenso. Algunos grupos mantienen este tipo de formato en una carpeta compartida (de papel o electrónica) para que todos puedan accederla. Un modelo de una propuesta podría ser tan simple como el siguiente:

- ¿Qué problema aborda esta propuesta?
- ¿Cuál es la solución que se propone?
- ¿Qué equipos podría involucrar esta propuesta y deseas llevarla a alguno de estos equipos antes de llevarla ante todo el grupo?
- ¿Existe alguna investigación que pueda ayudar a desarrollar esta propuesta antes de que la gente la considere?

También podrías agregar una declaración del propósito grupal de la propuesta compartida, ya que orienta las decisiones del grupo. Algunos grupos también añaden preguntas que el grupo ha decidido siempre abordar, cuando se mueve hacia adelante, como, "¿Cómo afectará esta propuesta el acceso a nuestro proyecto a las personas con discapacidades?" o "¿Esta propuesta, incluye costos financieros y, de ser así, ¿Cuáles son?"

4. Practicar la facilitación de reuniones

Qué tan bien o mal facilitemos las reuniones hará florecer o romper nuestros grupos. La facilitación hábil nos ayuda a hacer decisiones en conjunto, sentirnos escuchados e incluidos por cada uno de nosotros, prevenir y resolver conflictos, celebrar nuestros logros y victorias, llorar nuestras pérdidas y convertirnos en personas que pueden estar juntas en relaciones nuevas y más liberadoras. Una mala facilitación puede hacer que las reuniones sean aburridas, agotadoras, opresivas y dañinas para las personas y los grupos. La mayoría de nosotros nunca hemos asistido a reuniones bien facilitadas, por lo que no sabemos cómo crearlas sin la ayuda de alguien que tenga más experiencia en cómo hacerlo. En otras palabras, vale la pena poner atención a la facilitación de reuniones en tu grupo -y si nadie en tu grupo tiene esa experiencia, espero que las herramientas a continuación y otros recursos disponibles en línea puedan ayudar a guiarles a todos mientras decides qué funciona mejor para tu grupo.

Algunos elementos muy básicos de una buena facilitación de reuniones que vale la pena considerar son:

- Empieza y finaliza a tiempo.
- Escribe una agenda (una lista de lo que hablará el grupo en la reunión). Si es posible, circúlala a los asistentes con anticipación para que puedan agregar elementos que desean discutir. Al comienzo de la reunión, pregunta nuevamente si faltan elementos. Si hay demasiados elementos para el tiempo asignado, trabaja con el grupo para decidir qué se puede discutir la próxima vez o por un equipo entre reuniones regulares.
- Asigna un/a/e tomador/a/e de notas que escribirá notas a las que el grupo puede consultar o compartir con personas que no pudieron ir a la reunión. A veces es bueno dedicar un espacio en las notas para una lista de tareas donde, a medida que avanzamos, anotamos qué tareas la gente ha acordado hacer. Esta puede ser una buena referencia para integrantes del grupo entre reuniones y puede ser revisada al

comienzo de la próxima reunión para ver si algo que no ha sido terminado necesita atención.

- Asigna a cada tema de la agenda una cantidad de tiempo y alguien que cronometre el tiempo para que el grupo no termine excediéndose del tiempo o que no se llegue a los elementos importantes.
- Proporciona comida, bebidas, poesía, un juego o música. También considera abrir la reunión preguntando lo mismo a todos y que sea divertido o invite que las personalidades de la gente brillen un poco. No queremos ser demasiada seriedad. Estamos aquí para trabajar, pero también ¡para conocernos y disfrutar unos de otros!
- Para ayudar a que la reunión sea participativa y el espacio sea solidario, establecer acuerdos grupales. El grupo puede acordar, por ejemplo, que cada persona esperará a que otras tres hablen antes de hablar de nuevo (a veces conocido como "tres antes que yo") o que respetarán los pronombres, o cualquier otra cosa que el grupo decida crear un espacio cariñoso y respetuoso. Discute estos acuerdos al comienzo de cada reunión y asegúrate de que los recién llegados los comprendan y lleguen a hacer preguntas o sugieran otras cosas adicionales.

Cuando se habla de algo importante, si el tiempo lo permite, considera ir alrededor para que el grupo escuche de todos. Esto es especialmente importante si las mismas personas suelen hablar y otros suelen estar callados.

Una forma de establecer algunas normas de grupo sobre la facilitación, es tener un modelo de agenda. Esto también ayuda a la gente que está facilitando o elaborando una agenda por primera vez. Un modelo de agenda puede lucir de esta forma:

Tabla 7. Modelo para una agenda

Fecha:	Persona que toma las notas:	Persona que toma el tiempo:	Persona que facilita la reunión:	Asistentes:
Tema	Tiempo		Persona que facilita o presenta:	
Introducciones, Ver como estamos, Ir alrededor del círculo	10 minutos			
Revisión de la agenda	3 minutos			
Tema A	20 minutos			

Tema B	15 minutos	
Cierre: ir alrededor	10 minutos	

Antes de la reunión, los facilitadores son responsables de pensar en cuánto tiempo necesita cada punto de la agenda, cómo actualizar al grupo sobre cualquier proceso de toma de decisiones que el grupo haya acordado para que todos estén orientados, y cómo crear una cultura cálida y participativa en la reunión. Los facilitadores a menudo resuelven estas preguntas en conversaciones con otros, tal como preguntar a las personas que propusieron cosas para la agenda cuánto tiempo necesitan y cuán urgente es que el tema a discutir en esta reunión, averiguando si se espera que llegue gente nueva a esta reunión, o pidiendo ayuda en cualquier aspecto de preparación de la agenda.

La dinámica de grupo mejora si la facilitación rota en el grupo junto con otros roles como tomar notas y medir el tiempo, para que la gente pueda aprender nuevas destrezas y las dinámicas de poder no se estanquen ni se vuelvan rígidas. Cuando se les pide a nuevas personas que asuman estos roles, deben recibir apoyo y orientación para que de este modo puedan tener una experiencia satisfactoria de servir al grupo. Algunos grupos encuentran beneficioso tener todas las reuniones cofacilitadas por dos personas.

La gente se presenta a los grupos para hacer un trabajo importante, pero nosotros nos presentamos como quienes somos, no como máquinas de trabajo. Somos seres sociales que evolucionamos en grupos, y tenemos deseos profundos y arraigados por la seguridad, la dignidad y el sentido de pertenencia cuando estamos con otros. La buena facilitación nos permite satisfacer estos deseos, incluso en la presencia de conflicto y diferencia.

5. Dar la bienvenida a nuevas personas

Si vamos a lograr los grandes cambios que queremos y lo necesitamos para que las personas puedan vivir con dignidad y podamos sustentar la vida humana en nuestro planeta, necesitamos organizar a cientos de millones de personas que aún no son políticamente activas para juntas emprender acciones colectivas audaces. Nunca tendremos tanto dinero ni armas como nuestros oponentes. Todo lo que tenemos es el poder de la gente. Necesitamos apoyar a las personas que no han sido parte del trabajo de los movimientos sociales para que se unan a los movimientos sociales. Necesitan sentir que pueden formar parte de una respuesta a condiciones que encuentran intolerables.

La ayuda mutua es la mejor vía de acceso para conseguir que la gente se involucre en la acción transformadora porque llegan a abordar las cosas que les perjudican a ellos y a sus comunidades, inmediatamente. Para aprovechar la energía y la capacidad de la gente nueva para la acción colectiva, nuestros grupos deben estar preparados darles la bienvenida y, parafraseando a Toni Cade Bambara, hacer que la resistencia sea irresistible. Queremos que se unan a los grupos, tengan experiencias satisfactorias de tomar acción, desarrollen nuevas habilidades, desarrollen su propia comprensión política de la injusticia y permanezcan en el movimiento de la resistencia por el resto de sus vidas. Los movimientos crecen porque nuevas personas se unen a grupos y se sienten copropietarios y co-administradores del trabajo, y luego reclutan a otras personas y las orientan para que también se adentren, y así sucesivamente.

Algunas cosas que ayudan a hacer grupos y reuniones accesibles e interesantes para gente nueva incluyen:

- Dar a las personas nuevas la oportunidad de compartir por qué están preocupados por los problemas y vinieron al grupo— muchas personas buscan romper su propio aislamiento y encontrar un espacio donde puedan ser escuchados y ser parte de un entendimiento compartido de las causas fundamentales de la injusticia.
- Hacer que los debates de la reunión sean tan accesibles como sea posible para las nuevas personas, proporcionando un trasfondo de los problemas que el grupo está abordando y de las actividades del grupo hasta ese momento; evitar la jerga, los acrónimos y el lenguaje teórico o excesivamente técnico.
- Dar a las nuevas personas la oportunidad de compartir sus ideas, incluso si el grupo ha pensado antes en esas ideas.
- Hacer que el proceso de facilitación del grupo sea transparente para las personas nuevas para que no se sientan perdidas sobre lo que está pasando o se está discutiendo.
- Asegurarse de que alguien haga un seguimiento de cada nueva persona después de su primera reunión para averiguar si tienen preguntas, cómo quieren conectarse al trabajo, y si hay algo que el grupo pueda hacer para que sea más acogedor con ellos.
- Tomar decisiones cuidadosas sobre los puntos de la agenda y actividades en reuniones enfocadas a orientar nuevas personas, ya que algunas discusiones grupales detalladas que deben ocurrir sobre el trabajo en curso puede que no sean las más accesibles para la gente nueva.

- Ayudar a que las nuevas personas desempeñen un papel claro o tarea tan pronto como sea posible para que se sientan parte de las cosas.

Una dura realidad actual en nuestros movimientos subdesarrollados, despoblados y de escasos recursos es que a veces estamos cansades de hacer todo el trabajo y a veces tenemos sentimientos de resentimiento a los que la mayoría de la gente no está comprometida. Cuando saludamos a gente nueva con agotamiento y resentimiento, rara vez logramos hacer irresistible la participación en nuestro grupo. El hacer nuestras reuniones acogedoras, divertidas, cálidas y energizantes; hacer espacio para que la gente sienta su rabia y dolor por los problemas de los que nos estamos organizando; y cultivar el cuidado y la conexión entre sí, fortalece el grupo y hace el trabajo más sostenible, además de apoyar el bienestar de todes les participantes.

Cualidades de liderazgo que respaldan la mutualidad y la colaboración

Una cosa que debemos hacer para crear proyectos sostenibles y fuertes de ayuda mutua es deshacernos del bagaje de lo que se nos ha dicho deber ser el "liderazgo" en una sociedad racista, colonial y patriarcal. Ese modelo generalmente se basa en la individualidad, la competencia y la dominación. A menudo pensamos en líderes como personas en el centro de atención, sosteniendo el micrófono. Para ganar en grande, necesitamos construir grupos sin líderes y grupos con liderazgo. Esto significa que queremos que participen muchísimas personas, todas quienes están desarrollando habilidades que les ayudan a hacer el trabajo y traer gente nueva al trabajo. Queremos transparencia en nuestros grupos, para que nuestra oposición no pueda estropear nuestro trabajo simplemente neutralizando o cooptando a una persona. Nosotres queremos que todes tengan la fuerza y las habilidades para liderar. La tabla de las páginas a continuación puede ser una herramienta para que las personas y los grupos reflexionen sobre lo que nos han enseñado sobre el liderazgo y cómo redefinirlo por nosotres mismos.

Tabla 8. Cualidades de liderazgos -(ver a continuación)

CUALIDADES DE LIDERAZGOS QUE APOYAN LA RECIPROCIDAD FRENTE A LA JERARQUÍA

Este gráfico contrasta dos tipos de liderazgos para poder entender las dinámicas de poder en sus modelos. Es importante identificar las características tóxicas, coloniales y patriarcales de los modelos de liderazgos jerárquicos y contrastarlas con modelos más justos y responsables.

por Dean Spade, traducido por Multiversidad Libertaria

CUALIDADES DE LIDERAZGO JERÁRQUICO

Es exitoso al dominar a los demás / centraliza las decisiones

Impone el orden a las buenas o a las malas. Es su manera y no hay otra

Autopromocional

Preocupado por mantener la reputación, lucir como "el mejor", lucir "correcto"

Arrogante y grandioso

Bueno para hablar y mandar

Gana el apoyo de otros a través del estatus, el miedo o porque otros están buscando el mismo poder

Cree tener la certeza de tener la razón

Preocupado por la reputación de la organización

Fomenta la competencia en dentro del grupo o la organización

Paranoico

Impulsivo: los planes cambian por su propio capricho

Juicioso y exclusivo

Obtiene sentido de sí mismo a partir de su "estatus" social

LIDERAZGO JUSTO Y RESPONSABLE

Apoya el crecimiento de los procesos de toma de decisiones que incluyen a todos los afectados por la decisión

Quiere saber cómo les va a los demás, qué necesitan o creen, qué quieren

Deseosx en ayudar a muchas personas a desarrollar sus habilidades de liderazgo y compartir el centro de atención

Dispuestx a admitir errores: Humilde y digno

Buenx a comunicarse: compartir y escuchar

Gana el apoyo siendo solidario y confiable

Abiertx a influencia y al cambio de opinión

Preocupadx por el impacto material de la organización, se pregunta: ¿esta acción alivia el sufrimiento y aumenta la justicia?

Fomenta la compasión y el deseo de que nadie se quede fuera del grupo.

Generosx y abierta a los recién llegados manteniendo los límites

Se mantiene firme en las decisiones y en los propósitos del grupo; Inspira confianza

Puede respetar que la gente sea de muchas maneras diferentes; ve el potencial de las personas para convertirse en parte del trabajo por el cambio y les ayuda a desarrollar habilidades y destrezas

Aceptación de sí mismo y firmeza en el sentido de sí mismo, por lo que es capaz de asumir riesgos o mantener opiniones impopulares.

Le importa más lo que piensen las élites	Se preocupa más por lo que piensan y saben los que están en la base de las jerarquías; trabaja para cultivar la autenticidad
Necesita ser el centro de atención	
Insensible a los sentimientos de los demás	Puede correr el riesgo de ser vistx, puede dar un paso atrás para que otrxs puedan ser vistxs
Le dice a la gente que hacer	Evita dar consejos a menos que se lo pidan; en cambio, le interesa ayudar a las personas a tomar decisiones que se alineen con sus valores.
Busca ganancias inmediatas, incluso si eso significa grandes compromisos	Ve la visión a largo plazo y se aferra a los valores
Da comentarios degradantes o no da comentarios o chismea en lugar de dar comentarios directos	Da retroalimentación directa de una manera compasiva
Defensivo, cerrado a la retroalimentación	Abiertx a comentarios, interesado en cómo impacto a los demás
Controlador y microgestionador	Puede delegar, puede pedir ayuda, quiere la participación de más personas en lugar de más control
Orientado hacia resultados	Apoya procesos con integridad que llevan a que más personas participen en la toma de decisiones
Busca y exige comodidad	Interesadx en lo que se puede aprender de la incomodidad, del cambio de roles o de estar fuera de lugar, de las condiciones que se transforman

Tabla traducida por: Multiversidad Libertaria (Nicaragua)

Formas de utilizar esta tabla:

1. Escriba o hable en su grupo sobre lo que falta en estas listas.
2. Circule las cualidades que vea en sí mismo y que se encuentra trabajando para cultivarlas y hacerlas crecer. ¿Que podría ayudar para hacerlas crecer?
3. Circule las cualidades que vea en sí mismo y que entienda, son obstáculos, para que practique el liderazgo cooperativo o que no se ajusten a sus valores. ¿Dónde aprendió esas cualidades? ¿Cómo le han servido? ¿Cómo se han interpuesto en lo que usted desea o lo que cree? ¿Qué le ayuda a actuar hacia adelante y en torno a una mayor alineación con sus valores?

4. Observe las cualidades que prevalecen en los grupos en los que se encuentra. ¿Qué podría ayudar a cultivar cualidades que usted cree que son beneficiosas y a reducir las que son dañinas?

Una nota de advertencia entorno a la fama

Las redes sociales han fomentado nuestro individualismo y han reforzado el deseo de "etiquetarnos" a nosotros mismos como radicales o de tener las políticas "acertadas". Es de interés para las corporaciones como Facebook y Twitter que gastemos tanto tiempo como sea posible creando contenido gratuito para ellos, y que nos sintamos obligados a obtener aprobación en sus plataformas. Todo esto puede motivarnos a querer ser percibidos como que estamos ocupados haciendo cosas, en lugar de realmente hacerlas. Gran parte del trabajo de ayuda mutua es muy corriente, a veces aburrido y, a menudo, difícil. Volviendo a un ejemplo anterior, todos quieren una selfie con Angela Davis para luego publicarla. No obstante, muchas personas no quieren tomarse el tiempo para visitar a la gente encarcelada, ir a la corte con la gente, esperar en largas filas en las oficinas de asistencia social, escribir cartas a personas en confinamiento solitario, entregar comestibles a un vecino anciano o pasar muchas horas en reuniones sobre cómo coordinar la atención para las personas necesitadas.

Cuando obtenemos nuestro sentido de quienes somos a partir de la fama, el estatus o de la aprobación de un grupo de gente extraña, estamos en problemas. Es muy difícil ceñirse a nuestros principios y tratar bien a los demás cuando lo que se busca es la alabanza y atención. Si vamos a redefinir el liderazgo alejándonos del individualismo, la competencia y la escalada social, tenemos que convertirnos en personas que se preocupan por sí mismas como parte de un todo. Esto significa el alejarnos del amor propio materialista, que a menudo es muy autocrítico ("Estaré bien y merezco ser amado cuando luzco bien, cuando otros dan su aprobación, cuando soy famoso") y hacia una profunda creencia de que todos, incluyendo nosotros mismos, merecemos dignidad, pertenencia y seguridad simplemente por el hecho de estar vivos. Significa cultivar el deseo de ser maravillosa y exquisitamente ordinaria como todos los demás. Significa, el practicar, ser nadie en especial. En lugar de fantasear con ser alguien rico y famoso -que es la meta que el capitalismo ha dictaminado para nuestras vidas- cultivamos la fantasía de que todos tengan lo que necesitan y que sean capaces de expresar creativamente la belleza presente en sus vidas.

Esta es una práctica de desaprendizaje de por vida porque todos hemos sido moldeados por sistemas que nos hacen inseguros, en busca de aprobación, individualistas y, a veces, superficiales. Sin embargo, también tenemos el profundo deseo humano de conectarnos con otros, para estar al servicio en formas que reduzcan el sufrimiento, y para ser reconocidos y amados por quienes realmente nos conocen y amamos. Los grupos de ayuda mutua son un lugar donde podemos notar estos instintos e impulsos aprendidos en nosotros y desaprenderlos, es decir, tomar decisiones para actuar en base a la reciprocidad y el cuidado *con propósito*.

Manejo de fondos

El manejo de fondos puede ser uno de los temas más polémicos para los grupos de ayuda mutua. Debido a esto, puede ser muy útil para que los grupos consideren si esto es algo que quieren hacer. Algunos grupos pueden hacer su trabajo sin tener que recaudar dinero en lo absoluto. Algunos grupos pueden hacer su trabajo, simplemente recaudando dinero a través de la recaudación de fondos con base de movimientos políticos comunitarios, recibiendo pequeñas donaciones de muchas personas. Ese tipo de recaudación de fondos puede evitar el problema con las fundaciones que otorgan subvenciones que ponen condiciones a la concesión de dinero y tratan de controlar la dirección del trabajo. La recaudación de fondos con bases de políticas comunitarias puede ayudar a crear un sentido de que la comunidad controla las organizaciones en lugar de financiadores de la élite, y la recaudación de fondos de base puede ser una forma de difundir las ideas del grupo y crear conciencia sobre los problemas en los que trabaja el grupo. Sin embargo, incluso si el dinero se recauda de esta forma, la administración de fondos viene acompañada de inconvenientes.

Manejar dinero trae problemas logísticos que pueden causar estrés y tomar tiempo, tales como averiguar cómo hacerlo de manera justa y transparente y descubrir cómo evitar problemas con el Servicio de Rentas Internas (IRS) o exponer a los miembros del grupo miembros en problemas legales. Debido a que la mayoría de la gente en nuestra sociedad tiene una relación enredada y dolorosa con el dinero que incluye sentimientos y comportamientos de secrecía, vergüenza y desesperación, mucha gente que de otra forma sería extraordinaria, pueden incurrir en malos comportamientos o sospechas de otros, cuando hay dinero envuelto de por medio.

A veces, los grupos quieren fondos para poder pagar a las personas para que hagan el trabajo. Cuando los grupos no tienen personal, puede ser un desafío el llevar a cabo el trabajo de ayuda mutua que debe realizarse durante las horas típicas de la jornada laboral, tales como acompañar a las personas a los tribunales u oficinas de servicios sociales. El personal puede aumentar la capacidad para brindar ayuda. Pero vale la pena tomar en consideración algunos de los desafíos que puede traer consigo el personal remunerado. Cuando los grupos que previamente han operado en base a trabajo voluntariado obtienen fondos para pagar al personal, existe un mayor riesgo de institucionalización y de complacer a los financiadores, porque el sustento de alguien se verá impactado si se pierde el auspicio de los patrocinadores. Los grupos pueden perder su autonomía, sintiéndose presionados a dirigir su trabajo hacia proyectos financiados o a dedicar tiempo para medir el impacto de su trabajo e informarlo conforme a las demandas de los financiadores, en lugar de hacer el trabajo de la forma que ellos creen, es la más eficaz.

Para obtener fondos, los grupos pueden querer convertirse en organizaciones sin fines de lucro y someter su solicitud al IRS (Servicio de Rentas Internas) u obtener un patrocinador fiscal sin fines de lucro para que puedan recibir subvenciones y / o donaciones deducibles de impuestos. La desventaja es que esto requiere habilidades de seguimiento financiero y administrativo. El convertirse en una organización sin fines de lucro a veces concentra el poder en manos de la gente que ha tenido más acceso a estas habilidades y sistemas, tales como la gente blanca, con educación más formal y con experiencia profesional, especialmente cuando la posesión de esas habilidades se convierte en un requisito previo para ser contratado como parte del personal. También puede traer atención gubernamental y vigilancia de financiadores al grupo, asimismo como cultivar una cultura de timidez o de aversión al riesgo. Además, cuando los grupos dependen de financiadores, tienen un incentivo para declarar falsas victorias o ceñirse a las estrategias que han seguido para obtener fondos en el pasado, incluso cuando estas ya no están sirviendo para su propósito. Vemos este problema con frecuencia en el sector de las organizaciones sin fines de lucro, donde una organización afirmará servir a algunas de las necesidades de la población, pero en realidad solo sirven a una pequeña cantidad de personas -sin embargo, la historia pública es que la tienen cubierta. Esto puede prevenir que emerjan nuevas organizaciones que realmente pueden abordar una serie más amplia de necesidades de la población. Cuando los grupos se basan en voluntarios, es más probable que las personas admitan sus limitaciones y descarten malas ideas, porque están motivadas por un propósito y no por la aprobación de la élite.

Otro escollo de contratar personal remunerado es que cuando los grupos se convierten personal pagado, el voluntariado no compensado en el grupo a veces espera que un miembro del personal o algunos pocos repentinamente hagan *todo* el trabajo, y les voluntaries a veces dejan de hacer trabajo (especialmente si se sentían con exceso de trabajo antes de que el grupo comenzara a pagar al personal). Esto puede hacer que el grupo sea vulnerable ante la pérdida de capacidad, a que sea gobernado por unos pocos empleadas, y a que sus empleadas se agoten y sobreexcedan de trabajo. También puede ser una configuración para que el nuevo personal sea fuertemente criticado y considerado como “fracasado” porque está sobrecargado de responsabilidades. En aquellos grupos donde las personas de las comunidades más afectadas son contratadas, y que también son las mismas que tienen menos experiencia laboral formal en entornos profesionales, esto puede ser una configuración particularmente cruel.

Ciertamente, puede haber buenas razones para buscar financiación y tener roles de personal remunerado, pero estos pasos deben tomarse con precaución y con un enfoque en la construcción transparente y responsable de sistemas cuando se trata de los fondos y la toma de decisiones. Al menos dos personas deberían estar siempre trabajando juntas en el seguimiento de los fondos para ayudar a prevenir el robo. La forma en que el dinero que se obtiene y se gasta debe quedar claro para todos los participantes del grupo. Los valores del grupo deben guiar cómo se gastan los fondos; por ejemplo, el grupo debe garantizar que el personal reciba un pago justo y equitativo en lugar de basarse en el estatus privilegiado que viene con un título profesional, y debe garantizar que las personas no sean presionadas para trabajar en exceso. El tener procesos de presupuestación y planificación claros y transparentes, que puedan ser comprendidos por todos los participantes -incluyendo las personas sin previa experiencia con tales procesos para que todos puedan contribuir y tomar decisiones juntas- ayudará a prevenir a que el grupo se reduzca y que se convierta en uno centrado en el personal, pequeño, y probablemente menos movilizador y relevante. Cuanto más las personas del grupo puedan ser conscientes de los peligros de la institucionalización y del control filantrópico, es más probable que el grupo pueda mantenerse comprometido con su propósito y principios a la hora de manejar sus fondos.

El agotamiento

El agotamiento es una de las razones que gente suele cuando se van de los grupos de ayuda mutua. El agotamiento es más que el simple agotamiento que proviene de trabajar demasiado. Frecuentemente, las personas que conozco que se

describen a sí mismas como quemadas han atravesado por un conflicto doloroso en un grupo con el que estaban trabajando y renunciaron porque fueron heridas y se sintieron insatisfechas con el resultado. El agotamiento es la combinación de resentimiento, agotamiento, vergüenza y frustración que nos hace perder la conexión con el placer y la pasión en el trabajo y en su lugar, nos encontramos con sentimientos difíciles como la evitación, la compulsión, el control y la ansiedad. Si fuera solo agotamiento, podríamos tomarnos un receso y descansar y volver, no obstante, las personas que se sienten agotadas a menudo se sienten que no pueden regresar al trabajo, o que el grupo o el trabajo del que formaban parte es tóxico.

Estos sentimientos y comportamientos son resultados razonables de las condiciones bajo las que hacemos nuestro trabajo. Estamos impregnados de una cultura capitalista, patriarcal y de supremacía blanca que nos empuja a competir, desconfiar, acumular, ocultar, desconectar y limitar nuestro valor a cómo otros nos perciben y lo que producimos. Nuestro trabajo no cuenta con recursos suficientes, de forma importante. Muchos de nosotros venimos al trabajo debido a nuestras propias experiencias con la pobreza o la violencia, y el hacer este trabajo puede activar viejas heridas y respuestas de supervivencia. Venimos al trabajo para sanarnos a nosotros mismos y al mundo, pero a menudo hacemos el trabajo en formas que nos perjudican aún más e impiden nuestra contribución a la resistencia. Cuando nuestros grupos se enfocan en hacer cosas importantes "allá fuera", raramente damos espacio para procesar nuestros sentimientos profundos o admitir que no sabemos cómo navegar nuestros roles "aquí dentro".

El agotamiento se crea o empeora cuando nos sentimos desconectados de los demás, maltratados, incomprensidos, avergonzados, sobrecargados, obsesionados con los resultados, el perfeccionismo o el control. El agotamiento se previene o se disminuye cuando nos sentimos conectados con los demás, cuando hay transparencia en cómo trabajamos juntas, cuando podemos descansar según sea necesario, cuando nos sentimos apreciados por el grupo, y cuando tenemos habilidades para dar y recibir retroalimentación. Hay varias cosas que los grupos pueden hacer para cultivar las condiciones que previenen, reducen o responden al agotamiento, y hay cosas que puede hacer la gente que sufre agotamiento. Antes de que las personas que están quemadas se vayan de los grupos, a menudo causan muchas perturbaciones y daños, por lo que esta sección también tiene como objetivo reducir el daño que las personas quemadas o con exceso de trabajo pueden causar. El averiguar cómo tener una relación más equilibrada con el trabajo y el exceso de trabajo es una cuestión de sanación individual y de administración colectiva del grupo.

Signos de exceso de trabajo y agotamiento:

- Alto estrés al pensar en las tareas realizadas por otra persona quien podría hacerlo de forma distinta, o el grupo que toma una decisión diferente de la que haríamos.
- Sentimientos de resentimiento: "He hecho el mayor trabajo por este grupo" o "Trabajo más duro que nadie". Esto puede incluir la creación de una cultura grupal dañina de competencia sobre quién trabaja más.
- No respetar los acuerdos o procesos grupales porque nos sentimos por encima del proceso como fundadores o trabajadores más arduos.
- Sentimientos de competencia con otros grupos que están políticamente alineados o con otros temas o activistas que percibimos como que reciben más apoyo.
- Sentimientos de martirio.
- Deseo que se nos dé crédito sin cesar, por nuestro trabajo.
- Deseo de asumir tareas y responsabilidades para "ser importantes" para el grupo o controlar los resultados.
- Sentirse abrumado o experimentar depresión y / o ansiedad.
- Sentir que "tenemos que" hacer todas estas cosas, no poder ver ninguna forma de hacer menos trabajo o tener menos responsabilidad.
- Incapacidad para permitir que otros asuman roles de liderazgo.
- Acumular información o contactos importantes para que otros no puedan subir al mismo nivel de liderazgo (este comportamiento generalmente se racionaliza en alguna forma).
- Un sentimiento de vida o muerte de que "se *debe* hacer de la manera en que lo hago ". Una versión extrema de esto puede resultar en líderes que sabotean el grupo o el proyecto en vez de reconocer que puede ser hora de dar un paso atrás y tomar un descanso del liderazgo.
- Paranoia y desconfianza hacia otros en el grupo u otras personas que trabajan en este tipo de trabajo. Sentimientos de soledad. Sentimientos de "yo en contra de [miembros del grupo / otros grupos / todos]".
- Prometer en exceso y no cumplir, lo que puede llevar a sentirse fraudulento y tener miedo de ser pillado tan tarde.
- Tener sentimientos de escasez que impulsen la toma de decisiones: "No hay suficiente dinero / tiempo / atención".
- No tener límites con el trabajo: trabajar todo el tiempo, durante las comidas, siendo esto lo primero que se hace al despertar y lo último antes de dormir; durante el tiempo que se supone sea para conectarse con sus seres queridos. No saber hacer otra cosa más que trabajar. No divertirse o sentirse relajado durante las vacaciones o días de descanso.

- Desestimación de la importancia del proceso grupal y sobrevaloración de cómo el grupo es percibido por gente externa a este tales como patrocinadores, élites y otros.
- Ser poco confiable.
- Estar a la defensiva sobre todo lo anterior y no estar dispuesta a escuchar críticas. "Estoy haciendo tanto, me estoy matando con el trabajo. ¿Cómo puedes criticarme? Yo ¡No puedo hacer nada mejor / más! "
- Vergüenza por experimentar todo lo anterior

También llevamos actitudes y comportamientos alternativos que pueden socavar nuestros principios, especialmente cuando estamos estresados y sobre lo que podemos manejar. Estos pueden ser comportamientos que aprendimos de la cultura dominante y también roles que aprendimos en nuestras familias. Cuando estamos estresados y con exceso de trabajo, estas cosas pueden resultar dañinas. Puede significar que hacemos un mal uso u obstruimos los procesos grupales, desaparecemos del trabajo o actuamos desde un lugar de superioridad o dominio en bases del género, la raza, la capacidad, la clase o el nivel educativo.

Cómo los grupos de ayuda mutua pueden prevenir y abordar el exceso de trabajo y el agotamiento

El exceso de trabajo es omnipresente en los grupos de ayuda mutua, y si podemos alejarnos de avergonzarnos y culparnos a nosotros mismos y a los demás y a reconocerlo, podemos apoyar el cambio. Es difícil confrontar a otra persona sobre comportamientos que son dañinos y escuchar lo que se dice al respecto. Las siguientes ideas no cambian esto, no obstante, pueden ayudar a individuos o grupos a la creación de pasos concretos para abordar los problemas.

1. *Haga de los problemas internos una prioridad máxima.* El grupo no puede realizar trabajo importante si se está derrumbando desde adentro, y no puede hacerlo bien si promete ejecutar trabajo para el que no tiene la capacidad de hacer. Las preocupaciones internas no pueden esperar hasta más tarde, porque la enorme necesidad para la que el grupo existe para abordar, probablemente no se reducirá en el futuro inmediato. Esto no significa que el trabajo del grupo debe detenerse, pero puede significar pedir una moratoria sobre nuevos proyectos y compromisos para que la situación no empeore y para que la gente pueda sacar tiempo para trabajar en las problemáticas internas.

Los grupos que trabajan en problemas internos pueden buscar cualquier de los siguientes recursos:

- Capacitación en facilitación de reuniones, toma de decisiones, proceso de consenso, escuchar de forma activa, dar y recibir retroalimentación directa.
- Facilitación de discusiones y capacitación sobre cómo el racismo, la discriminación contra las personas discapacitadas, el sexismo, la homofobia, la transfobia, el clasismo y otros sistemas de significado y control afectan el desarrollo y la cultura del grupo, y cómo cambiar eso.
- Planificación colectiva del trabajo del grupo para que los participantes construyan una claridad compartida sobre cuáles son las prioridades y lo que han acordado hacer y no hacer juntas.
- Crear planes de trabajo para que los equipos y / o las personas comprendan cómo asignar el trabajo de manera justa, evaluar la carga de trabajo y planificar a un ritmo de trabajo que sea razonable.
- Mediación de conflictos entre personas o grupos en particular que trabajan con facilitadores que comprenden los valores del grupo y en quienes las personas en conflicto confían y / o ven como relativamente neutrales.
- Trabajar en la construcción de transparencia en el grupo para que las personas sepan lo que hacen los demás y los grupos aliados que realizan trabajos similares o relacionados sepan lo que está haciendo el grupo.
- Programar conversaciones con regularidad donde la gente pueda escucharse entre sí sobre lo que va bien y lo que necesita más abordamiento en la dinámica del grupo, o que se puedan discutir problemas o inquietudes sobre los roles propios y solicitar la ayuda del grupo.

2. *Asegúrese de que las personas nuevas sean bienvenidas y capacitadas para codirigir.* Esto significa que las personas nuevas reciben un trasfondo completo sobre el trabajo del grupo, comprenden que se les pide que participen plenamente en todas las decisiones y que tienen espacio para hacer cualquier pregunta que necesiten para participar. El asegurarse que todos tengan acceso a lo que se necesitan para codirigir es esencial para construir liderazgo entre más personas. Los integrantes del grupo y el grupo estarán mejor si muchas personas lideran y no solo una o dos.

3. *Establezca mecanismos para evaluar la carga de trabajo y reducirlo.* ¿Cuántas horas trabaja cada miembro? ¿Va más allá de lo que pueden hacer y mantener su propio bienestar? ¿Realmente registraron sus horas durante una

semana para asegurarse de que sepan cuánto están trabajando? Evalúe la carga de trabajo y reduzca los proyectos hasta que la carga de trabajo este bajo control. Cree una moratoria sobre nuevos proyectos hasta que se amplíe la capacidad. Haga cumplir la moratoria: nadie puede asumir unilateralmente un nuevo trabajo para el grupo o para ellos mismos como miembro del grupo.

4. *Construya una cultura de conexión.* ¿Cómo las reuniones de grupo pueden fomentar el bienestar, la buena voluntad y la conexión entre sus miembros? El comer juntas, hacer check-ins con preguntas interesantes sobre las comidas favoritas de la gente, plantas, películas o momentos de politización puede parecernos tonto a primera instancia, pero hace una gran diferencia. El hacer un llamado sobre el bienestar en la cultura del grupo significa ayudar a sus miembros a estar allí como personas multidimensionales, en lugar de solo como máquinas de trabajo o activistas. La gente necesita construir relaciones lo suficientemente profundas para poder realmente hablar sobre dinámicas difíciles que surgen, o de lo contrario, estas dinámicas se descompondrán.

5. *Asegurarse de que la facilitación de las reuniones roten, incluyendo la elaboración de la agenda y otras tareas clave de liderazgo.* La rotación de tareas puede ayudarnos a abordar cargas de trabajo injustas y las preocupaciones sobre la transparencia. El asegurarse de que todes estén capacitadas sobre cómo facilitar las reuniones de manera que se maximice la participación de todes los miembros del grupo puede ser de ayuda. Siempre que exista el peligro de que unas pocas personas dominen una conversación importante, utilice el ejercicio donde se tomen turnos, en lugar de que solo hablen los voluntarios. El que les integrantes más silenciosos hablen puede realmente cambiar la dinámica.

6. *Como grupo, reconocer las condiciones que crean una cultura de exceso de trabajo.* No es culpa de una persona, y todes pueden estar sintiendo las diferentes formas de presión. Tenga una o varias discusiones facilitadas sobre las presiones y dinámicas que conducen al exceso de trabajo o al comportamiento dominante o de desaparición de alguien. Cree un lenguaje compartido para las presiones bajo las que los miembros pueden estar para que de esta forma sean más fáciles de identificar y abordar en el futuro.

Qué necesitan las personas que experimentan exceso de trabajo y agotamiento

Además de crear enfoques grupales para el agotamiento, podemos actuar en nuestras propias vidas cuando reconocemos nuestros propios síntomas de exceso

de trabajo y agotamiento. Esto requiere que trabajemos en el cambio de nuestro propio comportamiento y estar dispuestos a examinar las causas fundamentales de nuestros impulsos a sobre comprometernos, a controlar, a trabajar demasiado o a desconectarnos. Este es un trabajo de sanación destinado a ayudarnos a estar lo suficientemente bien para poder disfrutar de nuestro trabajo, hacer contribuciones sostenidas de por vida a los movimientos que nos interesen y recibir el amor y la transformación que es posible en comunidades de resistencia. Ante todo, debemos adoptar un enfoque gentil para con nosotros mismos, evitar juicios, reconocer el rol de acondicionamiento social que nos hace producir estas respuestas en nosotros, y experimentar de forma paciente y humilde con nuevas formas de ser.

Le trabajadore compulsive, le trabajadore excesive o le fanátique de control podría llegar a comprender sus necesidades de las siguientes formas:

- Necesito amigos de confianza con quienes pueda hablar sobre lo que está sucediendo, a quienes pueda pedir comentarios honestos sobre mi comportamiento y quienes pueden ayudarme y tranquilizarme cuando tenga miedo de hacer algo de una forma nueva. Por ejemplo, estas personas podrían recordarme que, aunque alguien más en el proyecto haga esta tarea de manera diferente, es mejor que ellos lo hagan para que puedan desarrollar sus propias habilidades y yo pueda usar ese tiempo para algo curativo que ha estado ausente de mi vida. Estas personas pueden ayudarme a recordar que estará bien si digo que no a una tarea o proyecto. Estos amigos pueden ayudarme a darle amor a las heridas que están tras mi comportamiento compulsivo, competitivo o controlador, recordándome que valgo la pena y que mi valor no pende sobre lo que hace el grupo, cuánto trabajo hago o sobre lo que otras personas piensan de mí.
- Necesito personas comprensivas que también puedan señalar ideas o comportamientos compulsivos, competitivos o controladores cuando las escuchan de mí o me ven involucrándome en ello. Puede ser difícil recibir esos comentarios, pero es realmente un regalo.
- Cuando recibo retroalimentación de amigos o colaboradores sobre las preocupaciones que tienen, necesito resistir el impulso de defenderme o criticar la forma en que hacen llegar su mensaje. Estos comentarios, incluyendo cualquier enojo que expresen al compartirlos, es probable que sea una señal de que otros piensen que soy un líder y que lo que hago, importa. Están haciendo la difícil e incómoda tarea de plantear una inquietud porque me ven como una persona con influencia. Puedo recordar que, no importa cómo fueron hechos estos comentarios, estos son una inversión en mi persona y en nuestro trabajo, y

es un acto de amor. Puedo contactar a una amiga por separado para procesar los complicados sentimientos que traen consigo el recibimiento de esta retroalimentación. La necesidad de evitar actuar a la defensiva, o de asumir una narrativa de víctima, es especialmente importante cuando estoy en una posición de privilegio de cualquier tipo y / o tengo más desarrollo de liderazgo en el grupo o el proyecto.

- Si odio a todes con los que trabajo o siento que me voy a morir o tengo que quedarme despierte toda la noche funcionando, probablemente se trate de algo más antiguo o profundo en mi vida y no sobre el trabajo/lugar de trabajo/grupo/compañere de trabajo actual. Si mi corazón se acelera, si me siento amenazado, si me siento que no puedo levantarme de la cama, si siento que no puedo hablarle a mi compañere de trabajo o que explotaré, probablemente estoy experimentando un dolor profundamente arraigado en la historia de mi vida. Para poder salir de este espacio reactivo, necesito dedicar recursos a descubrir las raíces de mis dolorosas reacciones y construir formas de estar presente en esos sentimientos pero que no implique hacerme daño a mí o a otros (incluyendo el daño del exceso de trabajo). El primer paso es reconocer que mis reacciones más fuertes podrán no ser principalmente sobre la situación laboral enfrente de mí, y estar dispuesto en reducir la velocidad para explorar lo que hay tras ello.
- Si quiero ser parte de la sanación del mundo necesito un camino de sanación para mí mismo. Esto luce de forma diferente para todes, y podría incluir terapia individual o de grupo, programas de 12 pasos (incluyendo Workaholics Anonymous), ejercicio, trabajo corporal, exploración espiritual, práctica de arte, jardinería y la construcción de relaciones significativas con familiares o amigos. Sea lo que sea, tengo que comprometerme de manera gentil y tener cuidado de que no se convierta en otra cosa para perfeccionar o tratar de liderar. Seguir un camino de curación puede ser una forma de practicar el hacer cosas porque se sienten bien en lugar de porque logran algo.
- Necesito quedarme. Puede ser tentador el desaparecer por completo de un grupo si las relaciones se han vuelto difíciles y estoy experimentando sentimientos negativos sobre mí y los demás. Si quiero avanzar hacia un rol más equilibrado en el grupo, o incluso hacer la transición por completo, necesito hacerlo de forma gradual e intencional. Necesito transferir las relaciones, el conocimiento y las habilidades que tengo y asegurarme de que mi transición se realice de manera que asegure el apoyo a las personas que continúen el trabajo.

Conflicto

El trabajar y vivir dentro de las jerarquías no nos enseña cómo lidiar con los conflictos. La mayoría de nosotres evitamos los conflictos ya sea sometiéndonos a la voluntad de les demás y tratando de adormecer el impacto en nosotres, o tratando de dominar a otros para salirnos con la nuestra y ser insensibles al impacto en les demás. Nuestra cultura nos enseña que dar retroalimentación directa es arriesgado y que deberíamos suprimir nuestras preocupaciones o encontrar formas de manipular las situaciones y conseguir lo que deseamos. Hemos sido entrenades para buscar la validación externa, especialmente de las personas con autoridad, y a menudo tenemos pocas habilidades para escuchar retroalimentación crítica, considerarla y actuar sobre lo que es útil. Para sobrevivir a nuestras diversas posiciones sociales, interiorizamos instrucciones específicas sobre cuándo y cómo adormecer nuestros sentimientos y percepciones, evitar dar retroalimentación, desaparecer, actuar a la defensiva u ofensiva, exigir apaciguamiento u ofrecer apaciguamiento. Como resultado, no estamos preparades para involucrarnos en conflictos de forma generativa y en su lugar tendemos a evitarlos hasta que explotan, o desaparecen las relaciones.

El conflicto es una parte normal de todos los grupos y relaciones. Pero muchas de nosotres todavía solemos pensar que, si el conflicto sucede, significa que hay algo mal, y luego buscamos a alguien a quien culpar. Si hacemos trabajo que nos importa de forma profunda con otras personas, experimentaremos conflicto porque lo que está de por medio en el trabajo se siente de manera intensa para nosotres, y es probable que el conflicto provoque heridas y reacciones del pasado. Esto puede significar que regresemos a los guiones opresivos y las dinámicas de poder de la cultura dominante.

El surgimiento de un conflicto no tiene por qué significar que una persona es mala o tiene la culpa, y a cuanto más podamos normalizar el conflicto, es más probable que podamos abordarlo y superarlo de manera más fuerte, en lugar de quemarnos y dejar el grupo o el movimiento, y / o provocar daños a otros. Algunas de las razones por las que el conflicto puede ser tan marcado en los grupos de movimientos sociales incluyen:

- Poseemos los sentimientos más fuertes respecto a las personas que están más cerca de nosotres. Es más probable que estemos despiertes en la noche estresades por un conflicto con un(a) amigue o colaboradore que pensar en un(a) alcalde o alguna otra persona con la que tengamos una relación más distante.

- Cuando entramos en espacios de movimiento con altas expectativas y deseos de pertenencia y conexión, la decepción es probable.
- A veces estamos tan acostumbrados a sentirnos excluidos que sintonizamos rápida y fácilmente con ese sentimiento familiar y de forma inconsciente, buscamos evidencia de que somos diferentes o que estamos siendo despreciados o excluidos.
- Incluso las buenas experiencias, tales como encontrar un espacio que rompe nuestro aislamiento al unirnos a un grupo con otros que comparten nuestros valores o identidades, pueden sacar a relucir nuestros pensamientos y sentimientos condicionados. Podríamos sentir que no lo merecemos o que somos fraudulentos. Incluso podríamos inventar historias inconscientemente sobre lo que otras personas piensan de nosotros.
- El trabajo de ayuda mutua, por definición, responde a intensas necesidades insatisfechas y trae consigo estrés y presiones que pueden vulnerar los sentimientos y provocar conductas reactivas.

Dado que el conflicto y la experimentación de sentimientos fuertes son inevitables si estamos trabajando en algo que amamos con personas de las que nos preocupamos, ¿qué podemos hacer para causar menos daño a otros y a nuestros grupos? ¿Cómo mantenemos la experimentación de sentimientos fuertes que surgen y cómo sobrevivimos al conflicto sin sacar lo peor de nosotros para con otros?

Aquí hay tres formas de ponerse en contacto con uno mismo, obtener perspectiva y actuar con base en nuestros principios cuando se acerca el conflicto:

Uno. Escápate hacia un momento de tranquilidad para poder sentir lo que está pasando en tu interior. Esta consulta también podría incluir el hablar con un amigo o escribir lo ocurrido.

Muchas veces cuando percibimos algún tipo de amenaza, activamos nuestro ‘piloto automático’. Este podría tomar la forma de un pensamiento crítico obsesivo sobre otra persona, pensamientos de odio hacia uno mismo, desaparecer, buscar peleas, sumergirse en el trabajo, emborracharse u obsesionarse toda la noche y no dormir. Sea lo que sea, puede ayudar preguntarnos qué tipo de sentimientos están surgiendo. El prestar mucha atención a nosotros mismos puede evitar que sigamos con la reacción del piloto automático que podría no estar alineada con nuestras intenciones, propósitos o valores y podrían dañar nuestras relaciones.

Dos. Recuerde, nadie nos hizo sentir de esta manera, pero nosotres estamos experimentando fuertes sentimientos y merecen nuestra cuidadosa atención.

Puede ser fácil cuando estamos heridos o decepcionados el decidir que otra persona causó nuestro dolor. Ciertamente, las acciones e inacciones de otros estimulan sentimientos en nosotres, pero qué sentimientos se estimulan y qué tan fuertes son, tiene mucho que ver con nosotres y nuestras historias. A menudo, cuando algo realmente nos irrita, es porque está tocando una vieja herida vieja algo que permanece en carne viva.

Tres. Siente curiosidad por tus puntos en carne viva.

Todes tenemos puntos en carne viva, cosas que nos molestan por las inseguridades que llevamos o por la forma en que nos trataron como niños en la escuela o por nuestras familias en el hogar. Otra gente no conoce nuestros puntos en carne viva, a veces nosotres tampoco lo sabemos, por lo que la gente a menudo se sorprende del impacto de sus acciones en nuestros sentimientos. Podemos ser curiosos sobre nuestros propios puntos en carne viva, encontrando sus orígenes en experiencias de la infancia, el impacto acumulativo de las microagresiones y el daño sistémico, u otras fuentes. Cuando alguien roza un punto en carne viva, podríamos tener una gran reacción que nos lleve a reaccionar fuertemente hacia estas, a veces llevándonos a lastimarnos a nosotres. La cuestión es darse cuenta de que nuestros puntos crudos nos pertenecen, en lugar de ser rehenes de estos, y que podemos experimentar los sentimientos, notarlos, y decidir cómo avanzar, en lugar de que los sentimientos dirijan nuestra conducta.

Por ejemplo, imagina que tus sentimientos fueron heridos por una persona de tu grupo de ayuda mutua, que no dio seguimiento ni terminó algo. Si luego lanzo una campaña informal para que otras personas del grupo perciban a mi colaborador desconfiable como una persona carente de integridad, y para sacarles del grupo, o negarme a trabajar con ellos otra vez, podríamos perder mucho. Si sé que sus acciones tocaron mi punto en carne viva, puedo observar los sentimientos que emergen en mí y ser consciente de que pueden no ser proporcionales a lo ocurrido, y que mis sentimientos no son culpa de mi extravagante colaborador. Puedo postergar estas campañas en su contra y encontrar acciones del tamaño adecuado para abordar mis preocupaciones por el bien de todos.

¿Qué más es cierto?

Cuando nos obsesionamos con una opinión, una historia, o juicio, a menudo puede ser útil preguntar: "¿Qué más es cierto?" Por ejemplo, cuando emerge un conflicto y experimentamos sentimientos fuertes, podríamos preguntarnos:

- ¿Qué más es cierto acerca de esta persona/grupo/espacio? ¿Puedo pensar en alguna de sus cualidades positivas? ¿Puedo pensar en alguna forma en la que pueda beneficiarme de sus acciones? Además de lo que hicieron que no me gusta, ¿hay también otras experiencias que muestran un panorama más amplio, que demuestren buenas intenciones o que equilibren algún sentimiento de venganza hacia esta persona?
- ¿Podría haber cosas que no conozco que contribuyan a esta situación o conducta?
- ¿Qué más es cierto sobre mi vida que contrarresta esta situación? ¿Qué más hay en mi vida? ¿Qué porcentaje de mi tiempo lo paso en este espacio o con esta persona? ¿Qué más hago y tengo? ¿Esta situación, se siente como si ocupara el 80 por ciento de mi espacio mental, mientras que este grupo solo ocupa el 5 por ciento de mi semana? Si tengo miedo de lo que esta persona piensa de mí, ¿puedo pensar en otras personas que conozco que me admiran, se preocupan por mí y me respetan?
- ¿Es esta situación o persona mi responsabilidad? ¿Es esto algo que puedo controlar? Si no es así, ¿puedo imaginar el dejarlo ir, incluso solo el 5 por ciento o el 10 por ciento, para ganar algo de tranquilidad y paz mental?
- ¿Hay maneras en las que estoy particularmente preocupado por esto que pueda tener que ver con mi propia historia y experiencias? ¿Hay formas de darme atención o cuidado sobre estas heridas?
- ¿Hay alguna forma en la que este asumiendo un rol familiar con la experimentación de sentimientos fuertes hacia esta persona? En mi realidad interior, ¿nos he involucrado en roles que se relacionan a mi familia de origen u otros grupos formativos?

Utilice la comunicación directa antes del uso del chisme y las redes sociales

A veces, el primer impulso que tenemos cuando nos lastiman es dejar saber nuestro dolor, a través de chismes negativos o en plataformas de redes sociales. Los chismes negativos y las publicaciones acusatorias pueden lastimar a la persona que genera el chisme, su blanco, el grupo y el movimiento. Generalmente magnifica el conflicto. Esto no significa que no debamos compartir experiencias difíciles que estamos teniendo para que podamos tener acceso al apoyo. A menudo necesitamos hablar con un amigo para ayudar a aclarar lo que estamos sintiendo, obtener la afirmación de nuestra experiencia, hablar sobre las posibles respuestas y obtener simpatía. Entonces, ¿cómo podemos saber si estamos participando en situaciones negativas o de chismes que podrían causar daño a alguien? Aquí hay varias preguntas que podemos hacernos:

- *¿A quién le estoy contando?* Si estás experimentando sentimientos fuertes hacia alguien en tu grupo de ayuda mutua, el hablar sobre esta persona de forma negativa y a sus espaldas con otros integrantes del grupo es probable que dañe la dinámica grupal y que cree una cultura que impulse a algunos a alejarse. Es probable que sea menos dañino el hablar con un terapeuta o un amigo que no sea parte del grupo. Es probable que el contar historias en las redes sociales tenga muchas consecuencias dañinas y posiblemente no deseadas para todos los involucrados.
- *¿Estoy haciendo campaña?* ¿Cuáles son mis motivaciones al decir esto? ¿Estoy tratando de obtener apoyo y procesar mi experiencia, o estoy tratando de que otra gente piense mal de esta persona?
- *¿Me estoy burlando o riéndome de ellos, o de alguna otra forma, siendo cruel?* Si el contenido de lo que compartes es algo que no considerarías como retroalimentación compasiva o constructiva, algo que nunca le dirías a la cara, entonces puede ser un chisme malicioso. Cada vez que nos sentimos justificadas deshumanizando a la gente en nuestros movimientos y círculos sociales, es bueno hacer una pausa y preguntarse: "¿Qué más es cierto?" Podríamos estar reaccionando a una herida profunda que necesita de nuestra atención y causando daño a lo largo del camino.
- *¿Estoy construyendo mi obsesión alrededor de las fallas de alguien?* ¿Hablar de las cualidades y comportamiento de esta persona en estos instantes me ayuda a aclarar mis opciones y sentimientos? ¿O acaso está construyendo un hábito de pensar demasiado en esta persona y de cultivar la hipercrítica de ellos?

Dar retroalimentación directa es difícil. En lugar de decir "Fue difícil para mí cuando no cumpliste con las tareas con las que te comprometiste en la reunión" o "Me pregunto por qué no me pediste que me uniera a ese equipo", es más fácil proyectar sentimientos negativos y comportamientos maliciosos en la otra persona y chismear al respecto. Es probable que esto se sienta mal y que dañe las relaciones. Cuando muchas personas en grupos o escenas están haciendo esto, puede hacer que se amplíen las condiciones de desconfianza, ansiedad y traición, y puede aumentar las jerarquías de valoración y devaluación, haciendo que los grupos sean inestables y más vulnerables a la interrupción por los cuerpos judiciales.

Vivimos en una sociedad basada en lo desechable. Cuando nos sentimos mal, a menudo decidimos automáticamente que somos malos o que otra persona lo es. Ambos de estos movimientos causan daño y distorsionan la verdad, que es que todos estamos navegando condiciones difíciles en la mejor forma que podemos, y

todes tenemos mucho que aprender y desaprender. Si queremos construir una forma diferente de estar juntas en grupos, tenemos que mirar de cerca los sentimientos y comportamientos que generan el deseo de desechar a las personas. La humildad, la compasión por nosotres mismas y la compasión por los demás son antídotos para la cultura del desecho. El examinar dónde proyectamos sobre los demás y dónde reaccionamos fuertemente ante otros puede darnos más opciones cuando estamos en conflicto. Cada una de nosotres es más compleja y hermosa que nuestras peores acciones y más duros juicios. La construcción de la compasión y la rendición de cuentas requiere que hagamos un balance de nuestras propias acciones y reacciones durante los conflictos y que busquemos formas de tratarnos unas a otras con cuidado, incluso en medio de la experimentación de sentimientos fuertes.

Trabajar con regocijo

No es sorprendente que la mayoría de nosotres hayamos distorsionado las relaciones para trabajar, incluyendo el trabajo en grupos de ayuda mutua. Las condiciones y sistemas en los que vivimos hacen que el trabajo sea coercitivo, crea graves desequilibrios sobre quién hace qué tipo de trabajo y para qué tipo de compensación y reconocimiento, y hace que sea difícil sentir que tenemos opciones cuando se trata de trabajo. El trabajo para cambiar el mundo es extremadamente difícil porque las condiciones a las que nos enfrentamos son severas. No podemos culparnos por tener una relación difícil con nuestro trabajo, aun cuando entendemos que el aprender a trabajar de forma distinta es vital para nuestros movimientos y para nuestro propio bienestar y supervivencia. Debemos ser compasivos con nosotres mismas y entre nosotres mientras practicamos la transformación de nuestras formas de trabajar juntas.

Nos necesitamos mutuamente y de forma urgente para poder compartir lo difícil sobre el sufrimiento abrumador existente en el mundo y el desafío de hacer trabajo de cambios bajo condiciones de peligro. Incluso ante el dolor que causa el percatarse a las condiciones contemporáneas, todo nuestro trabajo de cambio puede estar arraigado en la comodidad y la alegría de estar conectadas unas con otras, acompañándonos, y a veces ser inspiradas les unas por las otras. La reflexión profunda acerca de nuestras propias orientaciones hacia el trabajo —lo que se siente al participar en grupos, qué ideas estamos llevando sobre el liderazgo y la productividad— es crucial para construir una práctica del trabajo desde un lugar de conexión, inspiración y gozo. Esto significa crear intencionalmente formas de practicar una nueva relación al trabajo, y sumergirnos en las estructuras psíquicas subyacentes a nuestras heridas, que son producto del vivir y trabajar bajo jerarquías

brutales y coercitivas. La siguiente tabla puede ser una herramienta de reflexión útil para individuos y grupos que tratan de cambiar las culturas y prácticas dañinas de trabajo.

Tabla 9. Trabajadores compulsivos anónimos “Trabajar con regocijo”

Trabajar compulsivamente	Trabajar con regocijo
Horas muy largas	Establece límites
Estándares imposibles	Metas razonables
Insaciable, nunca satisfecho	Contente con el día de trabajo
Calendarios apretados	Apertura para lo inesperado
Anadir más trabajo	No añade, sin antes eliminar
Incapaz de estimar el tiempo	Distribución de tiempo realista
No pausa	Pausa para un cambio de ritmo, enfoque y nuevas ideas
Plazos falsos	Plazos adecuados
Determinade, con mucha adrenalina	Sensación de estar fluyendo
Sentido de urgencia	Relajade sobre el tiempo
Debe completar el trabajo	Puede retrasar la tarea
Confunde la urgencia con la importancia	Capaz de priorizar
Reacciona ante la presión	Sigue la orientación interna
Mentalmente disperse	Enfocade
Ineficiencia	Efectividad
Errores; extraviade, abandona y riega las cosas	Ejecuta de forma efectiva desde el primer intento
Rigidez	Flexibilidad
Intolerante a las nuevas ideas	Apertura ante las nuevas ideas
Impaciencia	Calma
Perfeccionismo	Aprende de errores sin echar culpa
Tensión	Relajamiento
Pérdida del humor	Mantener una perspectiva humorística
Pérdida de creatividad	Flujo de soluciones novedosas
Demasiada seriedad e intensidad	Capaz de ser jovial
No agradable	Encuentra el trabajo placentero
Abrupte con colegas	Atentes a les demás
Pérdida de espontaneidad	Apertura ante el momento
Pérdida de contacto con los sentimientos	Consciente de los estados de ánimo
Hacer muchas cosas a la vez	Hacer una cosa a la vez
Cuerpo/mente fuera de sincronía	Unidad de pensamiento y acción

Ajetreo	A paso tranquilo
Percepción borrosa	Impresiones claras
No estar consciente, mecanizado	Consciente
Orientación hacia la cantidad	Orientación hacia la calidad
Poca delegación	Confianza en colegas
En carrera contra el reloj	En sincronía y respeto ante el tiempo
Agotamiento	Cansancio alegre
Lucha	Sensación de facilidad
Sensación de ser una víctima	Sentirse completado
Descuido de la salud	Nutrirse a sí mismo
No escucha las señales del cuerpo	Sabe cuándo descansar
Descuida el descanso de la vida	Vida equilibrada
Preocupación, sobre planificación	Permanecer en el presente

El perfeccionismo

El perfeccionismo es una fuerza insidiosa y dañina en nuestros grupos de ayuda mutua y en nuestras propias mentes. "No soy perfeccionista, todo lo que hago es tan imperfecto!", nos decimos a nosotros. Exactamente. Nada es lo suficientemente bueno. Vivimos en una cultura muy materialista que nos dice que necesitamos tener el cuerpo "perfecto", sexualidad, familia, bienes de consumo, hogar y trabajo. Incluso aquellos de nosotros que sabemos que esas normas son mentiras aun luchamos con los patrones de pensamiento y comportamiento perfeccionista que estos pueden crear. En nuestra vida personal esto puede darnos ansiedad y alimentar percepciones dolorosas de nosotros.

El perfeccionismo puede reducir nuestros grupos de ayuda mutua, haciendo que sean exclusivos, produciendo conflictos y alimentando las dinámicas de exceso de trabajo y agotamiento. El perfeccionismo a veces aparece como un miedo a decir cualquier cosa que sea políticamente fuera de base y juzgado, para que la gente no comparta sus opiniones; o son tremendamente defensivos si alguien cuestiona algo que se dijo; o ataca y excluye rápidamente a cualquiera que no use la misma jerga que ellos o que todavía esté aprendiendo algo que ellos ya conocen. Estas tendencias pueden crear camarillas y dificultar el crecimiento de nuestros grupos y movimientos. El perfeccionismo también puede llevar a que la gente controle excesivamente el trabajo en grupo, lo que puede significar que el trabajo no se delega y las mismas pocas personas lo hacen todo. Puede significar que las personas que iniciaron el grupo son muy condescendientes con las que llegan luego, y hacen las cosas de manera diferente.

Cada vez que vemos inflexibilidad en nosotros o en una cultura grupal, hay oportunidades para sanar del condicionamiento social y cultivar nuevas formas de ser. La tabla y las siguientes preguntas de reflexión son herramientas para que las uses para ti o en un grupo para poder comenzar a desaprender el perfeccionismo. Marca cualquier cosa que te resulte familiar.

Tabla 10. Lista de verificación del perfeccionismo

Establecimiento de estándares aún más exigentes

- Hacerlo bien no es lo suficientemente bueno, tengo que hacerlo mejor.
- Si no me esfuerzo, soy una persona perezosa e inútil.
- Otras personas o grupos están produciendo más, llegando más lejos, o recibiendo más elogios.

Miedo al fracaso

- Debo hacer las cosas perfectamente.
- No puedo fallar.
- No puedo dejar que otros piensen mal de mí.
- Si lo intento, sólo fallaré.
- Si externalizo como me siento, otros pensarán mal de mí, debería callarme.

Pensamiento de todo o nada

- Si tengo conflictos en este grupo, todo está arruinado y tengo que renunciar.
- Mi trabajo nunca es lo suficientemente bueno.
- Hay una forma correcta y una equivocada de hacer las cosas.
- Si algunas personas me critican, debería dejar este grupo.

Deberes, obligaciones

- No puedo cometer ningún error o de otra forma otros se darán cuenta de cómo soy realmente.
- Ya debería saber todo sobre este tema.
- Ya debería ser capaz de hacer esto igual o mejor que otros.
- Cualquier error me expondrá como un fraude.

Comprobación constante

- Tengo que repasar cualquier trabajo que haga, varias veces, antes de poder mostrárselo a alguien.

Tengo que seguir confirmando con otros para asegurarme de que les agrado, me vean bien, y no digo nada malo, etc.

Verifico mis "me gusta" en las redes sociales, mi apariencia, mi cuenta bancaria, y mi correo electrónico constantemente.

Autocontrol

Debo trabajar todo el tiempo o me convertiré en un vago perezoso

Tengo que trabajar muy duro para merecer un regalo o un descanso.

Estructura, control

Debo saber qué va a pasar.

Debo estar preparado para posibles resultados.

No puedo dejar que nadie más haga una tarea en caso de que salga mal.

Postergación

No puedo empezar porque temo que lo haré mal.

Siento miedo y una sensación de evasión sobre mi tarea debido a mi miedo al fracaso, la exposición y la humillación.

Me siento agobiado por una vergüenza o dolor abrumador que estoy suprimiendo.

Preguntas de reflexión:

1. ¿Dónde aparece el perfeccionismo en mi vida? ¿Del trabajo académico, el trabajo, las interacciones familiares, cómo considero mi cuerpo, el activismo, las interacciones en las redes sociales, las tareas domésticas? ¿Cuál es el costo?
2. ¿Cómo podría estar aplicando estas normas perfeccionistas a los demás? ¿Cuándo soy intolerante a los procesos de aprendizaje o diferencias de los demás? ¿Dónde aprendí esto? ¿Qué emociones motivan esto? ¿Cuál es el costo de esta intolerancia a mis relaciones, mi trabajo, mis principios y propósito en el mundo?
3. ¿Nuestra cultura de grupo permite o produce comportamientos perfeccionistas? Si es así, ¿cómo? ¿Cómo afecta el trabajo de nuestro grupo, las relaciones entre nosotros y con las personas que acuden a nuestro proyecto en busca de ayuda o como voluntarios? ¿Cómo podríamos agregar más flexibilidad, cuidado, compasión y confianza a nuestra cultura grupal?

Esquematizando la locura

El hacer trabajo de ayuda mutua a menudo trae cierto nivel de estrés o presión, porque estamos satisfaciendo necesidades urgentes, aprendiendo nuevas habilidades, trabajando en grupos y asumiendo nuevas responsabilidades. Estas son las mismas cosas que hacen que el trabajo sea significativo, satisfactorio y placentero. Pero la presión y el estrés pueden sacar a relucir patrones de respuestas emocionales y reacciones y comportamientos de piloto automático. El aprender a notar los patrones y planificar para ellos puede ayudarnos a tomar decisiones u obtener apoyo en momentos clave para que nuestras acciones puedan ser lo más beneficiosas posible para nosotres y quienes nos rodean.

Una técnica para aprender estos patrones en nosotres es utilizar un "mapa de la locura", una guía que podemos hacer para nosotres mismos y a la que podemos recurrir cuando las cosas van de medio lado o nos sentimos resbalando en situaciones más difíciles. Un mapa de la locura puede ser como un regalo para su yo futuro, para ayudarlo a navegar por las corrientes potencialmente peligrosas del estrés o el conflicto. Puede guiarle cuando atraviere pensamientos salvajes, sentimientos y comportamientos que surjan cuando las cosas se tornan realmente difíciles, recordándole lo que puede ayudarlo y lo que le hiere durante esos momentos. Su mapa de la locura puede tener cualquier contenido que desee. Se puede ilustrar, o incluir canciones, movimientos físicos o imágenes, lo que le sienta mejor. A continuación, se presentan algunas ideas iniciales y ejemplos de contenido potencial. Algunas personas comparten sus mapas de la locura con amigos y seres queridos. Puede incluir secciones sobre cómo otras personas pueden apoyarle cuando esté en dificultad o en crisis, lo que hace o no quieres que digan o hagan si estás en apuros. (Aprendí sobre los mapas de la locura del Proyecto Icarus, y puede encontrar más información en la lista de recursos al final de este libro.)

Signos de dificultad bajo presión

Algunas áreas para tener en cuenta al hacer esta sección pueden incluir:

- Pensamientos demasiado autocríticos (sobre sus contribuciones al grupo, su apariencia, personalidad, inteligencia, etc.).
- Pensamientos demasiado críticos sobre otras personas.

- Sentirse inseguro en el grupo o que la gente está intentando meterse con usted, no les gustas, están hablando de usted o excluyéndole.
- Obsesionarse con los detalles.
- Asumir demasiadas tareas a pesar de que sabes que estás sobrecargado.
- Sentirse controlando cómo se hacen las cosas en el grupo, no querer dejar que otras personas lo hagan de manera diferente.
- Evitar tareas, no cumplir con lo que promete, tornarse difuso.
- Checar todo de forma obsesiva (redes sociales, correo electrónico, la reflexión en el espejo, su trabajo, el trabajo de otras personas, su salud, su dinero).
- Exceso de trabajo en cualquier cosa (limpieza de la casa, trabajo remunerado, trabajo activista, proyecto de arte).
- Dejar que el espacio físico a su alrededor se vuelva caótico.
- No comer o comer de maneras que le hagan sentir mal.
- No tomar medicamentos regulares o suplementos que son útiles para usted.
- Uso excesivo de alcohol, drogas, compras, videojuegos, televisión, redes sociales.
- Evitar a las personas que ama.
- Evitar trabajos que sean significativos para usted.
- Evitar trabajos que necesites hacer para sobrevivir.
- No ocuparse de facturas, papeleo, u otras necesidades logísticas.
- Escapar a través del sexo o romances.
- Falta de sueño o dormir demasiado.
- Exceso de ejercicio o no moverse lo suficiente para lo que su cuerpo / mente necesita en este momento.
- Cualquier otro comportamiento compulsivo que, en su experiencia, sugiera desequilibrio.

Directrices para un mayor bienestar

En esta sección, trate de establecer expectativas realistas, no pautas inalcanzables que le causarán vergüenza o sentimientos de ineptitud si no se cumplen. Siempre puede aumentarlas y ajustarlas más tarde. Tenga en cuenta los mensajes duros como "debería" que puedan aparecer aquí, y que muchos de nosotros tenemos en áreas de alimentación, trabajo, ejercicio, dinero, sexo, etc. Sea consciente de evitar el perfeccionismo, concéntrese en pasos gentiles y realistas hacia un mayor equilibrio.

Esta sección puede incluir cosas como:

- Un límite en el número de veces al día que consulta el correo electrónico, las redes sociales, las noticias, etc.
- Límites en la cantidad o el número de veces del día que participa en comportamientos particulares de escapismo o tóxicos.
- Metas para cuán frecuente y de qué maneras desea mover su cuerpo.
- Metas para asegurarse de que se alimenta de manera nutritiva.
- Metas para la meditación, las prácticas espirituales o cualquier otra cosa que pueda ayudarlo pero de la que podría estar alejado en estos momentos.
- Tipos de medios o aplicaciones que desea evitar o eliminar.
- Límites en la cantidad o el número de veces que usas las redes sociales (por ejemplo, no al despertar o antes de acostarse).
- Metas para salir al aire libre o interactuar con el mundo natural.
- Personas con las que quiere estar conectada, con qué frecuencia y de qué forma.
- Personas a las que necesitas limitar tu exposición y cuáles son esos límites.
- Horarios de sueño u otros planes de descanso.
- Límites en las horas de trabajo, la creación de días libres u otros límites al trabajo, incluyendo el trabajo activista o artístico no remunerado si usted está trabajando en exceso en esas áreas.
- Plazos para ocuparse de la documentación o logística esencial.
- Actividades básicas para mantener el espacio físico y la higiene.

Actividades de bonificación que ayudan

La sección anterior es una referencia de una serie de metas a las que se está comprometiendo. Esta sección puede incluir cosas que usted puede aspirar a hacer, cosas que sabe que se sentirían bien y cosas que son añadiduras encantadoras para mejorar su estado de ser.

- Tipos de movimiento o ejercicio que son divertidos y se sienten bien.
- Aventuras culinarias.
- Jardinería.
- Literatura, música, arte que quiere hacer o leer, escuchar, mirar.
- Prácticas espirituales a las que desea intentar o volver.
- Otras formas en las que desea conectarse con sus seres queridos.

- Actividades adicionales que pueden aumentar su estado de ánimo o sentido de propósito, conexión o autoestima.
- Formas de embellecer su espacio.
- Formas en las que quiere ser generoso con los demás.
- Cosas que quiere intentar para mejorar su sueño, reducir el dolor, romper su aislamiento, generar una rutina más estructurada, romper una rutina monótona.

Pensamientos inútiles / falsos

- El pensamiento doloroso o difícil aumenta cuando estamos bajo presión. A menudo será un pensamiento familiar que ha aparecido en otros momentos de dificultad y que alimenta conductas dañinas que nos desconectan de nosotros mismos y de los demás. El percatarnos de estos pensamientos y comportamientos puede darnos la oportunidad de interrumpirlos y ver si pueden ser reducidos.
- Pensamientos de escasez (sobre cualquier cosa: comida, dinero, trabajo, autoestima, sexo, salud):
 - No estoy haciendo lo suficiente.
 - Estoy haciéndolo todo y nadie me ayuda.
 - No voy a tener lo que necesito.
 - Será mejor que consiga lo mío antes de que los demás se lo lleven todo.
 - No hay suficientes personas en este grupo.
 - No hay suficiente tiempo.
- Pensamientos desesperados como:
 - No tiene sentido intentarlo.
 - Lo he perdido todo.
 - Lo arruiné todo.
 - Nada funciona para mí / para nosotros.
- Pensamientos de auto-odio como:
 - Soy un fraude.
 - Soy indeseable.
 - Soy el peor.
 - No merezco ayuda / cuidado / apoyo / amor / admiración / supervivencia.

- Soy una mala persona.

- Pensamientos de superioridad como:

- Nadie más puede hacer esto bien.

- Nadie más puede ver la verdad como yo.

- Totes les demás están manejando esto incorrectamente.

- Cualquier crítica o comentario sobre mi comportamiento es incorrecto / inapropiado.

Verdades útiles para recordar

En esta sección, haz un llamado a tu yo más centrado, a tu adulte interior, a tu padre bondadose interior, a tu yo espiritual más elevado, o como sea que pienses sobre esa parte de ti que puede ofrecerte una perspectiva compasiva. Revise su lista de pensamientos inútiles, arriba, y explore lo que cada parte de usted que piensa cada pensamiento necesita escuchar o recordar, para difuminar el poder del pensamiento falso. Los ejemplos a continuación pueden ayudarle a generar su lista.

- El trabajo que estoy haciendo en este grupo es difícil y las condiciones a las que nos enfrentamos son severas. Está bien que no podamos satisfacer las necesidades de todes a la vez o resolverlo todo.
- Está bien que ponga límites a lo que puedo hacer por los demás y a decir no a las cosas.
- Totes merecen existir, incluye yo.
- No tengo que hacer nada a la perfección. Somos gente imperfecta que hace un trabajo imperfecto.
- Está bien intentar cosas nuevas. Puedo parar cuando yo desee.
- No soy ni le mejor ni le peor. Estoy aprendiendo como todes les demás aquí. Tengo sabiduría y experiencia para ofrecer al igual que todes les demás.
- No puedo leer la mente. Si creo que no le agrado a alguien, me ignoró o fue male conmigo, puede ser una mala interpretación de su comportamiento.
- No es necesario que todes en este grupo me gusten para preocuparme por todes. Puedo esforzarme para ser amable y cariñose con las personas, incluso si tenemos diferentes estilos de interacción. Puedo elegir darme cuenta de

los valores que tenemos en común y lo que es bello de su contribución, en lugar de centrarme en criticarles.

- Mi contribución será más sostenible y de mayor servicio si proviene de un sentido de elegir a actuar a propósito en vez de estar motivado por la culpa o un sentimiento de insuficiencia. Si elijo hacer cosas sobre la base de esos sentimientos, puedo hacer una pausa para volver a conectarme con mi propósito y tomar decisiones intencionales sobre qué tipo de tareas y responsabilidades puedo asumir.
- El control de los sentimientos es una respuesta normal al condicionamiento social, pero no tengo que actuar en consecuencia. Puedo recordarme a mí mismo que debo confiar en la sabiduría del grupo, dejar que los demás aprendan al hacer y ofrecer mis contribuciones con generosidad y flexibilidad.
- Los sentimientos de evitación son una respuesta normal al condicionamiento social, pero no tengo que actuar en consecuencia. Puedo recordarme a mí mismo los sentimientos de propósito que me guían y luego hacer un plan de acción práctico y razonable para cumplir con mis compromisos. Puedo pedirles a mis amigos que me ayuden con la rendición de cuentas en las tareas si es necesario.
- Todo lo que elijo hacer será mejor para mí y para los demás si no proviene de un sentimiento de "verme en la obligación de" y "verme en el deber de", sino de un discernimiento sobrio de cómo puedo cuidar de mí mismo y de los demás.
- Todos experimentan problemas de ego cuando trabajan juntas, no solo yo. Pero no tengo que dejar que esos miedos e inseguridades me guíen. Puedo recordar el verdadero propósito colectivo de este trabajo y tener compasión por las partes en mí que quieren atención o crédito.
- Puedo recordar las formas en que los amigos y las personas de mi grupo me aman y me ven.

Conclusión:

Todo está en juego y estamos luchando para ganar

Lo único que mantiene a los que están en el poder en esa posición es la ilusión de nuestra impotencia. Un momento de libertad y conexión puede deshacer toda una vida de condicionamiento social y esparcir semillas en mil direcciones.

—Mutual Aid Disaster Relief

En mayo del 2020, en medio de una pandemia global que expuso la brutalidad racista y capitalista de los sistemas de salud y la fragilidad de las redes de seguridad social, la policía de Minneapolis asesinó brutalmente a George Floyd, lo que provocó protestas mundiales en contra del racismo anti-negro y la violencia policial. Los proyectos de ayuda mutua que se venían movilizando durante los primeros meses de la pandemia se convirtieron en vectores de participación en las crecientes protestas. Millones de personas participaron de nuevas formas en ese momento: proporcionándole alimentos, mascarillas, desinfectante de manos, agua, apoyo médico y protección entre sí mientras luchaban contra policías y supremacistas blancos en las calles, organizando y

apoyando fondos para personas criminalizadas, presionando a las escuelas y otras instituciones para cancelar contratos con la policía, y más. Solo en las primeras dos semanas de las protestas, 3.5 millones de personas donaron fondos de fianza a través de los Estados Unidos. A medida que los organizadores exigían la eliminación de fondos y el desmantelamiento de los departamentos de policía, surgieron vibrantes conversaciones sobre la justicia transformadora, y cada vez más personas aprendieron sobre las posibilidades de abordar los conflictos y la violencia a través de la ayuda mutua en lugar de la criminalización.

En Seattle, tras días de enfrentamientos, la policía abandonó el precinto del este y les manifestantes establecieron una zona autónoma a su alrededor, ocupando varias cuadras y un parque. Con el retiro de la policía y la mayoría de los negocios cerrados debido al COVID-19, la zona, al igual que los primeros campamentos de Occupy y otros espacios similares donde les manifestantes han tomado el espacio público, se convirtió en un sitio de experimentación donde las prácticas de gobernanza, coadministración, liderazgo, la toma de decisiones y el cuidado colectivo se debatían e innovaban. En este espacio surgieron proyectos de ayuda mutua para brindar apoyo de salud mental, alimentos, agua, atención médica, mascarillas, apoyo espiritual, cortes de cabello, vestimenta, mediación de conflictos y más.

Al mismo tiempo que aumentaban las movilizaciones contra la policía y por las vidas de la gente negra, les científiques anunciaron que mayo del 2020 había sido el mayo más caluroso registrado y que el 2020, como los diez años anteriores, probablemente sería otro año caluroso sin precedentes; la administración de Trump anunció que tenía la intención de abrir el Monumento Marítimo Atlántico a la pesca comercial y renunciar a la revisión ambiental para proyectos de infraestructura; la EPA cortó las protecciones al agua limpia; el derretimiento del permahielo inducido por el cambio climático provocó el mayor derrame de petróleo en la historia de Rusia; y les científiques anunciaron que los niveles de dióxido de carbono alcanzaron récord a pesar de la reducción de las emisiones durante la pandemia. Dondequiera que miremos, vemos señales de que los sistemas bajo los que hemos estado viviendo están colapsando y que algo nuevo debe surgir si queremos sobrevivir.

A medida que el mundo enfrenta las crisis en curso de la pandemia de COVID-19, un empeoramiento de la depresión económica, el cambio climático y el

dominio por la vigilancia ilegítima y racista, la criminalización y los sistemas de control fronterizo y militares, está claro que los proyectos de ayuda mutua son esenciales para el ecosistema más amplio de acción política. La ayuda mutua ayuda a las personas a sobrevivir a desastres de todo tipo, moviliza y politiza a nuevas personas y construye los nuevos sistemas y formas de estar juntas que necesitamos. Cuanto más fuertes construyamos nuestros proyectos de ayuda mutua, más duraderas serán nuestras movilizaciones.

La ayuda mutua es esencial para las otras tácticas que componen nuestros movimientos, no solo porque es la forma de incorporar a millones de nuevas personas a una participación duradera en el movimiento, sino también porque apoya todas las demás estrategias. Las décadas de trabajo invertidas en el desarrollo de proyectos de justicia transformadora brindan una visión alternativa para el apoyo de la comunidad mientras presionamos para terminar con los presupuestos de la policía y redirigir los recursos hacia las necesidades humanas. Los fondos de fianza, las campañas de defensa legal y los proyectos de escritura de cartas en las cárceles apoyan a les criminalizadas por acciones audaces contra la policía y las corporaciones. Les médiques callejeras que tratan las heridas causadas por los gases lacrimógenos y las balas de goma hacen posible las batallas callejeras con la policía durante días y días. Los proyectos de justicia curativa y los proyectos de mediación de conflictos nos ayudan a vivir juntas en zonas libres de policías. La ayuda mutua es esencial para todo nuestro trabajo de resistencia.

Los momentos de crisis y la organización transformadora potencian acciones cada vez más audaces de apoyo mutuo. El 1 de junio de 2020, Washington, DC, la policía rodeó a les manifestantes en una calle residencial con la intención de arrestarles por violar el toque de queda de las 6 p.m. impuesto por la ciudad para sofocar los levantamientos por el asesinato de George Floyd. Cuando la policía comenzó a realizar sus arrestos, les residentes de la calle abrieron sus puertas para permitir que les manifestantes se refugiaran en sus hogares. La policía intentó sacar a les manifestantes, incluso arrojando gases lacrimógenos por las ventanas. Pero les residentes mantuvieron a les manifestantes adentro durante la noche, alimentándoles y satisfaciendo sus necesidades. Este rechazo abierto a la autoridad policial y la voluntad de correr riesgos por los demás ilustra las vibrantes posibilidades de la solidaridad y de la ayuda mutua.

La misma semana que les residentes defendían a los manifestantes en DC, los conductores de autobuses de los Estados Unidos se negaron a permitir que la policía se apoderara de los autobuses públicos para realizar arrestos masivos. A pesar de las ofertas de pago de horas extra para conducir los autobuses con este propósito, los conductores de autobuses organizaron una resistencia de cooperación con la policía. El sindicato de conductores de autobuses de Minneapolis emitió un comunicado declarando que sus conductores tienen derecho a negarse a transportar a los manifestantes arrestados y a negarse a transportar a la policía a las manifestaciones.

Idealmente, nuestros experimentos con la ayuda mutua y la solidaridad se vuelven más y más audaces a medida que las experiencias compartidas con nuestra autoridad nos emancipa de la autoridad ilegítima de los sistemas dominantes. Esto ha sido visible en el aumento de las acciones para proteger a los inmigrantes de los arrestos de ICE. En julio del 2019, los miembros de la comunidad en Nashville, Tennessee, rodearon a un hombre en su automóvil para protegerlo de los agentes de ICE que habían venido a buscarlo. Al mismo tiempo, los grupos de ayuda mutua en todo el país se estaban organizando para esconder a los inmigrantes, advertirles de las próximas redadas de ICE, cuidar a las familias de los detenidos y deportados, y bloquear los autobuses que salían de las cárceles de inmigración para llevar a las personas a los aeropuertos para su deportación. Estos mismos grupos a menudo también estaban vinculados con campañas para cerrar la prisión de inmigración en su región o detener la construcción o expansión de una prisión de inmigración, para obtener ordenanzas locales que prohibieran a ICE usar los aeropuertos locales para la deportación, para bloquear la colaboración entre ICE y los cuerpos judiciales de varias formas, o para retirar la licencia comercial de una prisión privada utilizada para encarcelar a inmigrantes.

Estos esfuerzos anti-ICE brindan una imagen de cómo la ayuda mutua se relaciona con las estrategias destinadas a hacer retroceder el crecimiento explosivo de la violencia estatal racista y a generar valor entre los participantes para tomar más y más acciones directas para protegerse mutuamente. A medida que aumentan las crisis, nuestra organización podría inspirar a la gente a una mayor audacia, utilizando el poder de nuestro pueblo para impedir que ICE y la policía arresten a personas, bloquear a los alguaciles que intentan desalojar a los inquilinos e incluso evitar que las fuerzas militares ocupen territorio. Podríamos alcanzar un nivel de movilización en el que liberemos a nuestra propia gente de

la prisión, en lugar de pedir que sus captores les liberen, y en el que redistribuyamos la riqueza robada, en lugar de pedir que se cobren impuestos y se gaste de manera diferente. Nuestros movimientos deben lidiar con las estructuras vigentes para dismantelar las armas que se utilizan en contra de nuestras comunidades y, al mismo tiempo, construir nuevas formas de supervivencia que se basen en nuestros principios de liberación y autodeterminación colectiva. Debemos imaginar y construir formas de alimentarnos, comunicarnos, refugiarnos, movernos, sanarnos y cuidarnos unos a otros que no estén centrados en las ganancias jerárquicas y destructivas para nuestro planeta. Debemos practicar el cogobierno, creando formas de cooperación participativas y basadas en el consentimiento que no se basen en el militarismo.

El trabajo de ayuda mutua juega un papel inmediato para ayudarnos a superar las crisis, pero también tiene el potencial de desarrollar las habilidades y capacidades que necesitamos para una forma de vida completamente nueva en un momento en el que debemos transformar nuestra sociedad o de otro modo, enfrentaremos un sufrimiento intenso y desigual, seguido de la extinción de especies. A medida que entregamos comestibles, participamos en reuniones, cosemos mascarillas, escribimos cartas a la gente encarcelada, aplicamos vendas, facilitamos clases de habilidades para relacionarnos, aprendemos cómo proteger nuestro trabajo de la vigilancia de las autoridades, plantamos jardines y cambiamos pañales, estamos fortaleciendo nuestra capacidad para superar en número a la policía y les militares, protegiendo nuestras comunidades y construyendo sistemas que aseguren que todos puedan tener comida, vivienda, medicinas, dignidad, conexión, pertenencia y creatividad en sus vidas. Ese es el mundo por el que luchamos. Ese es el mundo que podemos ganar.

Lista de recursos

Este libro amplía los escritos y las hojas de trabajo anteriores del autor publicadas en *Social Text* y *Medium*. La guía didáctica que acompaña a este libro se encuentra disponible en línea en: <http://v.versobooks.com/Mutual_Aid_Teaching_Guide.pdf>. A continuación, se encuentran más recursos, algunos citados en este libro.

Barnard Center for Research on Women. “Queer Dreams and Nonprofit Blues” video series. bcrw.barnard.edu.

Batza, Katie. *Before AIDS: Gay Health Politics in the 1970s*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 2018.

Beam, Myrl. *Gay, Inc.: The Nonprofitization of Queer Politics*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2018.

bergman, carla, and Nick Montgomery. *Joyful Militancy: Building Thriving Resistance in Toxic Times*. Chico, CA: AK Press, 2017.

Big Door Brigade. bigdoorbrigade.com.

Butler, C.T. Lawrence, and Amy Rothstein. *On Conflict and Consensus: A Handbook on Formal Consensus Decisionmaking*. theanarchistlibrary.org.

- “Consensus: Direct Democracy @ Occupy Wall Street.” October 13, 2011. [youtube.com/watch?v=6dtD8RnGaRQ](https://www.youtube.com/watch?v=6dtD8RnGaRQ). Creative Interventions Toolkit. creative-interventions.org.
- Creative Interventions Toolkit. creative-interventions.org.
- Critical Resistance. “Oakland Power Projects.” criticalresistance.org.
- Davis, Angela Y. *Are Prisons Obsolete?* New York: Seven Stories, 2003.
- Dixon, Ejeris, and Leah Lakshmi Piepzna-Samarasinha. *Beyond Survival: Strategies and Stories from the Transformative Justice Movement*. Chico, CA: AK Press 2019.
- Enck-Wanzer, Darrel. *The Young Lords: A Reader*. New York: NYU Press, 2010.
- Flaherty, Jordan. *No More Heroes: Grassroots Challenges to the Savior Mentality*. Chico, CA: AK Press, 2016.
- Gelderloos, Peter. *The Failure of Nonviolence*. Seattle: Left Bank Books, 2015.
- . *Anarchy Works: Examples of Anarchist Ideas in Practice*. 2nd ed. London: Active Distribution / Sto Citas, 2015. First published 2010 by Ardent Press (San Francisco).
- GenerationFIVE. *Transformative Justice Handbook*. generationfive.org/the-issue/transformative-justice.
- The Icarus Project. *Madness & Oppression: Paths to Personal Transformation and Collective Liberation*. fireweedcollective.org, 2015.
- INCITE!, ed. *Color of Violence*. Durham, NC: Duke University Press, 2016.
- . *The Revolution Will Not Be Funded*. Durham, NC: Duke University Press, 2017.
- It’s Going Down. itsgoingdown.org.
- Morales, Iris. ¡Palante, Siempre Palante! *The Young Lords*. Video. New York: Third World Newsreel, 1996.
- Klein, Naomi. *The Battle for Paradise: Puerto Rico Takes on the Disaster Capitalists*. Chicago: Haymarket Books, 2018.
- . *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*. New York: Metropolitan, 2008.
- Klein, Naomi, and Avi Lewis. *The Take*. Brooklyn, NY: First Run / Icarus, 2004.
- Koyama, Emi. “Disloyal to Feminism: Abuse of Survivors within the Domestic Violence Shelter System.” eminism.org.
- Kropotkin, Peter. *Mutual Aid: A Factor in Evolution*. Manchester, NH: Extending Horizon Books, 1976.
- McGuire, Danielle. *At the Dark End of the Street: Black Women, Rape and Resistance—A New History of the Civil Rights Movement from Rosa Parks*

- to the Rise of Black Power. New York: Vintage, 2011.
- Movement Generation Justice and Ecology Project. “From Banks and Tanks to Cooperation and Caring: A Strategic Framework for a Just Transition.” November 2016. movementgeneration.org.
- Mutual Aid Disaster Relief. mutualaiddisasterrelief.org.
- Mutual Aid Hub. mutualaidhub.org.
- Nelson, Alondra. *Body and Soul: The Black Panther Party and the Fight against Medical Discrimination*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 2011.
- Neubeck, Kenneth J., and Noel A. Cazenave. *Welfare Racism: Playing the Race Card against America’s Poor*. New York: Routledge, 2001.
- Piven, Frances Fox, and Richard A. Cloward. *Regulating the Poor: The Functions of Public Welfare*. New York: Random House, 1993.
- Smith, Easton. “The State, Occupy, and Disaster: What Radical Movement Builders Can Learn from the Case of Occupy Sandy.” 2014. thetempworker.wordpress.com.
- Solnit, Rebecca. *A Paradise Built in Hell: The Extraordinary Communities That Arise in Disaster*. New York: Penguin, 2010.
- South End Press Collective, ed. *What Lies Beneath: Katrina, Race, and the State of the Nation*. Cambridge, MA: South End, 2007.
- Spade, Dean, and Roberto Sirvent. “Abolition and Mutual Aid Spotlight” interview series. blackagendareport.org.
- Strike Debt. *Shouldering the Costs: Who Pays in the Aftermath of Hurricane Sandy?* 2012. strikedebt.org.
- Storytelling & Organizing Project. stopviolenceeveryday.org.
- Survived & Punished. survivedandpunished.org.
- Sylvia Rivera Law Project. *From the Bottom Up: Strategies and Practices for Membership-Based Organizations*. May 2013. srlp.org.
- Thuma, Emily. *All Our Trials: Prisons, Policing, and the Feminist Fight to End Violence*. Champaign: University of Illinois Press, 2019.
- Transformharm.org.
- Tufekci, Zeynep. “How Hong Kong Did It: With the Government Flailing, the City’s Citizens Decided to Organize Their Own Coronavirus Response.” *The Atlantic*, May 12, 2020. theatlantic.com.
- Walia, Harsha. *Undoing Border Imperialism*. Chico, CA: AK Press, 2013.

