

LA ORGANIZACIÓN DE LOS MOVIMIENTOS EN RED EN EL ESTADO PLURINACIONAL

THE ORGANIZATION OF NETWORKED MOVEMENTS IN THE PLURINATIONAL STATE

Alex Ojeda Copa¹

Resumen

De un análisis comparativo de nueve movimientos en red que tienen como medio central de coordinación al Internet y que emergen en el periodo post fundacional del Estado Plurinacional, se extraen características organizativas comunes en su estructura, formato y funcionamiento. Esos rasgos muestran un nuevo tipo de organización emergente, que es abierta y modular, que sostiene la acción colectiva, mostrando la potencia de la naciente participación individual vía redes en nuestro país.

Palabras clave: movimientos sociales, Internet, redes sociales, participación ciudadana, política

Abstract

On the basis of a comparative analysis of nine network movements which use the Internet as a central means of coordination and have emerged after the foundation of the Plurinational State of Bolivia, we identify common organizational characteristics in their structure, format and functions. These features display a new type of emergent organization, open and modular, which supports collective

1 Boliviano, licenciado en sociología y maestrante en Investigación en Ciencias Sociales dentro de la mención de Procesos y Dinámicas Sociopolíticas. Investigador adscrito al Instituto de Investigaciones en Ciencias Sociales (INCISO) de la Facultad de Ciencias Sociales (FAC-SO-UMSS). Correo electrónico: alex.r.ojeda@gmail.com.

action and shows the nascent power of individual participation in networks in this country.

Keywords: social movements, Internet, social networks, civic engagement, politics

Introducción

En la última década, han aparecido una serie de campañas y movilizaciones que tienen como medio importante de coordinación al Internet y las redes sociales digitales. Algunos casos son las movilizaciones en defensa del TIPNIS del año 2011, las protestas por una mayor cobertura y calidad del Internet del 2013, los actos realizados por el movimiento NiUnaMenos en contra de los feminicidios el 2017, entre otros. Si bien en una evaluación rápida se pensaría que estos movimientos guardan una continuidad con las tradiciones de acción colectiva en el país, observamos que existen una serie de características novedosas tanto a nivel de su organización, como de comunicación y acción.

A partir de un análisis de nueve casos de movimientos que utilizan el Internet como un medio de coordinación central, extraemos algunos rasgos organizativos importantes, que muestran otra forma de asociarse para realizar una acción colectiva en el país. Los casos son, a nivel nacional: *Más y Mejor Internet para Bolivia* (2010-2017), el movimiento en *defensa del TIPNIS* (2011), el movimiento *contra la TV basura* (2015) y *#NiUnaMenos Bolivia* (2016-2017); en Santa Cruz de la Sierra, el *Colectivo Árbol* (2012-2017) y *Revolución Jigote* (2013-2017), que busca mejorar la cultura ciudadana; en Cochabamba, *Masa Crítica* (2011-2017), que promueve la bicicleta como medio de transporte y *No a la tala de árboles* (2016-2017); y en La Paz el movimiento *#AguaParaLaPaz* (2016-2017). Todas estas iniciativas de la sociedad civil aparecen en el periodo post-fundacional del Estado Plurinacional y, si bien difieren en cuanto a su contenido y extensión, comparten el hecho de ser acciones colectivas que tienen presencia tanto en el espacio físico como en el espacio digital, en el Internet y en la calle.

La metodología que utilizamos es cualitativa. Consiste en el uso de las técnicas de análisis de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 2002): muestreo teórico,

método comparativo constante, y las codificaciones abierta, axial y selectiva. Se recolectaron datos a partir de una observación participante durante 10 meses, recolección documental y de 40 entrevistas a profundidad a los miembros más activos de los núcleos de los movimientos analizados. Nuestra finalidad al elegir la teoría fundamentada, y una aproximación más cualitativa, fue la de poder generar un conjunto de categorías para los casos, ancladas en la información recolectada, y que visualizamos en cuadros comparativos. Todo esto nos permite ir más allá de la mera descripción de los casos particulares.

Así, el objetivo del presente artículo es caracterizar la organización de estos movimientos, a nivel comparativo. Si bien existen algunas diferencias de caso a caso, vemos que se perfila una tendencia general en su forma de organización. Para ello, analizaremos tres dimensiones organizativas que se complementan: en primer lugar, su estructura organizativa, que tiene como centro la división de tareas y su coordinación, pero además algunos otros elementos complementarios como la cohesión (¿cómo se mantienen unidos?), la militancia (¿qué hace que los participantes se adhieran al movimiento?), la dirección (¿cómo se toman las decisiones?) y las alianzas; en segundo lugar, su formato organizativo, que es la imagen global de su organización, dentro de los parámetros de centralización, descentralización o distribución organizativa; y, en tercer lugar, su funcionamiento, que es la imagen en movimiento de su organización, para lo cual utilizaremos una analogía con un sistema operativo.

El presente trabajo es parte de un proyecto de investigación más amplio titulado “Movimientos ciudadanos en red: organización, comunicación y acción tecnopolítica en Bolivia, 2011-2017”, realizado dentro del Programa Universitario en Investigación en Ciencias Sociales (PUICS) de la Universidad Mayor de San Simón (UMSS)², que tuvo como objetivo analizar y comparar las características centrales de los movimientos en red que emergen en el contexto posterior a la fundación del Estado Plurinacional (2011-2017), y que los definiría como un nuevo tipo de actor colectivo en el campo político del país.

2 La investigación se realizó en el Instituto de Investigaciones en Ciencias Sociales (INCISO) de la Facultad de Ciencias Sociales (FACSO-UMSS) entre junio de 2016 y junio de 2018; fue auspiciada por la ASDI-DICyT.

Estado del arte

Un “movimiento social en red”, según Castells, cuenta con las siguientes características: está conectado en red de numerosas formas, tanto *online* como *offline*; si bien nace en las redes, se convierte en movimiento en la ocupación del espacio urbano; es local y global a la vez; vive en un tiempo “atemporal”, entre el ahora y el proyecto futuro; nace de forma espontánea, en general, con una chispa de indignación; es viral, siguiendo la lógica de las redes mismas; pasa de la indignación a la esperanza a través de la deliberación; no tiene líderes, pero aun así existe una unidad, aunque la comunidad es todavía un objetivo en construcción; es altamente autorreflexivo; raramente es programático y apunta más bien a cambiar los valores de la sociedad (2012: 212-218).

Ahora bien, un desarrollo teórico posterior al de movimiento social en red es el de la “tecnopolítica”, entendida como una forma de acción política distinta de las tradicionales, y que se extrae de las actuaciones del movimiento 15M en España. La tecnopolítica, según Toret, es el “uso táctico y estratégico de las herramientas digitales para la organización, comunicación y acción colectiva” (2013: 20). Para el aspecto organizativo, que es el que nos ocupa en el presente artículo, Toret enfatiza la lógica del “enjambre” para la tecnopolítica:

Estos fenómenos no funcionan como las organizaciones estructuradas, configuradas por una identidad fuerte, mecanismos de organización instituidos, dinámicas de ritualización, reiteración y autoconservación de sí mismas (que dominan los partidos, sindicatos y en parte a los movimientos sociales). Los fenómenos de enjambres son formaciones que emergen en torno a lo que acontece, que se cuasiorganizan a partir de la fuerza de los vínculos débiles y agrupaciones temporales de interés y deseos (2013: 106).

Es importante resaltar que tanto el concepto de “movimiento social en red” como la “tecnopolítica” van más allá del concepto de “ciberactivismo”, que se usa constantemente en la opinión pública boliviana. El ciberactivismo es

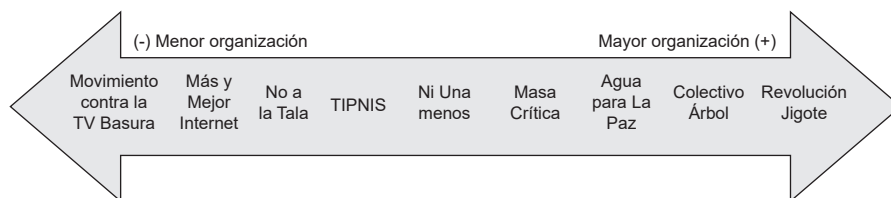
toda estrategia que persigue el cambio de la agenda pública, la inclusión de un nuevo tema en el orden del día de la gran discusión social, mediante la difusión de un determinado mensaje y su propagación a través del “boca a boca” multiplicado por los medios de comunicación y publicación electrónica personal (De Ugarte, 2007: 85).

Este concepto tiene un énfasis en la acción puramente individual, en un anclaje *online* y en una dimensión fundamentalmente comunicativa. Los estudios para los casos bolivianos que siguen esa línea son el de Alvarez (2013), desde una perspectiva comunicacional; Dolores *et al.* (2014), que hace énfasis en las perspectivas de los activistas, y Quiroz (2016), que se pregunta sobre todo por la capacidad democratizadora del Internet. No encontramos, sin embargo, un estudio nacional sobre las formas organizativas o las estructuras de movilización de los movimientos en red bolivianos, desde el enfoque de la sociología política y los estudios de movimientos sociales, lo cual intentamos en esta investigación.

Estructura organizativa emergente

Si pensamos en la mayor estabilidad de la organización en los diferentes movimientos que estamos analizando, podemos ordenarlos en la escala que se precisa en el gráfico 1.

Gráfico 1. Grado de estabilidad en la organización de los movimientos



Fuente: Elaboración propia.

Todos los movimientos estudiados comparten características organizativas en común. No obstante, hay una variación polarizada entre los extremos, donde el menor grado de organización y espontaneidad lo tiene el movimiento contra la TV Basura y el mayor grado de organización y planificación lo tiene Revolución Jigote. Esto debido a que el primer movimiento es casi un *flash mob*, y el segundo casi una organización formal. El resto de los movimientos se encuentran en algún lugar intermedio.

Ahora bien, dos formas típicas de caracterizar los movimientos en red se realizan mediante los conceptos de “comunidad virtual” y de “multitudes instantáneas” (*flashmobs*), esta última muy relacionada con el concepto de “enjambre”. Una comunidad virtual es una formación común de colectivos en Internet, que se define como “(...) agregaciones sociales que emergen de la red cuando un número suficiente de personas entablan discusiones públicas durante un tiempo lo suficientemente largo, con suficiente sentimiento humano, para formar redes de relaciones personales en el ciberespacio” (Rheingold, 1993: 5).

Aquí los aspectos centrales de la formación de la comunidad son el “sentimiento humano”, que en términos clásicos de la cohesión en sociología se interpreta como valores compartidos, y las “redes de relaciones personales”, que constituyen la trama interactiva de la cohesión. El otro extremo de organización está en la “multitud instantánea”, que es “una gran reunión pública en la que las personas realizan un acto inusual o aparentemente aleatorio y luego se dispersan, normalmente organizado a través de Internet o las redes sociales” (Oxford, 2018). Si bien ahora se utiliza en campañas de marketing y se ha vuelto una cuestión planificada y con fines comerciales, este fenómeno nace bajo las características de un “enjambre” en las movilizaciones convocadas por medios digitales. Un enjambre se caracteriza, a decir de Rheingold, por:

- ausencia de control centralizado impuesto,
- naturaleza autónoma de las subunidades,
- alta conectividad entre las subunidades, y
- causalidad en red no lineal de iguales que influyen en iguales (2002: 204).

Puede presentarse la tentación de interpretar los movimientos en red que analizamos como comunidades virtuales, dada la presencia *online* fuerte de este tipo de movimientos. Sin embargo, no se trata de comunidades virtuales en términos absolutos. Una comunidad virtual es bastante estable, como un correlato de las comunidades en el campo físico. Del otro lado, es también una respuesta apresurada definir los movimientos en red como enjambres. Si bien uno de los movimientos que analizamos, el movimiento contra la TV Basura, es el que más se acerca a este concepto, la gran mayoría de los movimientos se ubica en medio de la estabilidad de la comunidad virtual y la fugacidad de los enjambres; poseen una estructura organizativa emergente.

Cohesión del movimiento

¿Cómo es posible que un movimiento en apariencia frágil, con una masiva cantidad de individuos que poseen diversas motivaciones, se mantenga “unido”? La respuesta pasa por la forma de cohesión. La cohesión social consiste en el “grado de integración y unión entre los miembros de una organización o grupo social” (Del Acebo y Brie, 2006: 77). Para que un grupo o colectivo social posea cohesión, no es necesario que exista una integración completa, pues esta puede adoptar diversos modos y grados. La idea de una cohesión total y armónica no existe, puesto que, como observa Elías (1999), las relaciones sociales son equilibrios de poder que oscilan entre la estabilidad y la inestabilidad.

La explicación más plausible es pensar que estos nuevos movimientos no tienen una ideología en común, pero tampoco una identidad fija. Es decir, no convergen en “Uno”, siguiendo la terminología de Ardití (2010: 173), sino que tienen un sentimiento o interés en común. De hecho, uno de los posibles cambios en la cohesión e impulso de la acción colectiva en este tipo de movimientos se produce vía sentimientos y emociones compartidas (Castells, 2012). En nuestros casos, hemos observado que efectivamente los sentimientos compartidos son importantes, y también los intereses (categorías A y B del cuadro 1).

Cuadro 1. Tipos de cohesión en los movimientos

Colectivo	A : Sentimiento	B : Interés común	C : Voluntades individuales	D : Interacción	E : Sentido de pertenencia
1 : Colectivo Árbol		X		X	
2 : Revolución Jigote		X		X	
3 : Masa Crítica	X	X	X	X	X
4 : No a la Tala	X	X	X	X	
5 : Agua para La Paz	X	X		X	X
6 : TIPNIS		X	X	X	
7 : Más y Mejor Internet		X	X	X	
8 : Contra la TV Basura	X	X	X	X	X
9 : Ni Una Menos	X	X		X	X

Fuente: Elaboración propia en base a observación y entrevistas.

Si bien esto se observa en los casos, encontramos además otras formas de cohesión que potencialmente podrían explicarla en estos movimientos.

Una categoría más clásica es pensar en algún tipo de sentido de pertenencia (categoría E). En el caso de Agua para La Paz, uno de nuestros informantes observa que hubo esa situación:

se ha apelado a este sentido de pertenencia a la zona Sur de los barrios pudientes, la mayoría de las personas que han asistido a esta marcha era porque se identificaban con el problema del agua y con el nivel social, económico, a ese sentido de pertenencia aparte de tener la urgencia del agua han apelado a esa pertenencia y lo han logrado, ha habido una cantidad interesante de gente (entrevista a Carlos Martínez, Agua para La Paz, 17/10/2017).

Y también es posible pensar que para la marcha de Los Simpson hubo una identidad generacional de por medio, dado el carácter principalmente juvenil del movimiento; también en NiUnaMenos, una pertenencia según género; en Masa Crítica, una “identidad ciclista”. No obstante, esta opción no es del todo satisfactoria.

La otra opción, más novedosa y que se adecua mejor a la lógica de las redes y a lo que pudimos observar en el trabajo de campo, consiste en una cohesión vía voluntades individuales que, como vectores aislados en un espacio euclidiano, escapan a un hiperespacio digital común (el grupo, página o evento de Facebook) o a otro espacio físico (el punto de encuentro en la ciudad) (categoría C) y donde las que tienen suficiente interacción (categoría D) se cohesionan, mientras que los otros miembros flotan alrededor del núcleo, todavía como voluntades individuales sin coordinación, pero con potencialidad de acción. A falta de un nombre establecido, de momento llamaremos a este hecho *cohesión por interacción coyuntural*, que presupone un interés o sentimiento en común previo. Es un espíritu de cuerpo momentáneo, pero que permite a algunos subgrupos del movimiento actuar de forma más unificada.

Militancia en el movimiento

Los estudios de militancia anteriormente se restringían a la militancia hacia los partidos políticos, pero posteriormente se ampliaron hacia la militancia en los movimientos

sociales. La militancia se entiende como el compromiso de ser parte de alguna causa. Pueden diferenciarse tres tipos de militancia a partir de Pudal (2011): una “militancia heroica”, una “militancia retribuida” y una “militancia distanciada”.

¿Se puede hablar de militancia en los movimientos en red? ¿Qué tipo de militancia asumen los miembros de estos movimientos? En nuestros casos, el tipo de militancia no se circunscribe a una experiencia de clase, puesto que los movimientos que analizamos son principalmente de clases medias, por lo que poseen una experiencia de vida diversa. Son en realidad más que militancias, adhesiones individualizadas, por lo que se acercan al modelo del militante distanciada de Pudal, pero no buscan una retribución material e individual estrecha, sino algo que apunta a un “bien mayor”, por lo que existe un componente de altruismo. Parten de un sentimiento individual, ligado a una realidad mayor:

Creo que la motivación más grande es que nadie más lo hace. Es como que hay un problema y muchas veces he sido pasivo también, no hacía nada y alguien más lo iba a resolver, pero era como después frustración de ver que son los mismos problemas año tras año, de que nadie está haciendo nada. Era como que, bueno nadie está haciendo nada, uno puede hacer algo. Tengo esa motivación de tratar de solucionar estos temas para vivir en una mejor ciudad, que tengamos un mejor espacio de convivencia entre todos nosotros y es eso es lo que más me motiva (entrevista a Jonathan Siles, Masa Crítica, 01/09/2017).

Pero esa es la adhesión de los miembros más activos de los movimientos, la militancia del núcleo, podría decirse. Existen además otros tipos de adhesiones. Siguiendo con el caso de Masa Crítica, que es ilustrativo para los otros movimientos, “hay personas que las hacen por necesidad, otras las hacen por metas y objetivos más deportivos y otros lo hacen por figuración” (entrevista a Álvaro Maldonado, 13/04/2017). Este hecho se acentúa bastante a medida que los miembros se ubican a una mayor distancia del núcleo de los movimientos.

Entonces la adhesión aquí es individualizada, no retributiva, como en el caso del partido o del sindicato. Tampoco juega un papel central la identidad, sino la afiliación individual y un compromiso variable de acuerdo al tiempo invertido.

No se trata de una militancia “orgánica”, sino de una adhesión individualizada³:

Yo creo que se ha reivindicado este principio de ser un ciudadano responsable consciente que participa de la política, no adscrito a un partido, no adscrito a una estructura. O sea, lo que reivindica a los otros, yo soy orgánico dicen, y yo qué soy ¿inorgánica? O sea, ¿soy robot? ¿qué soy? (entrevista a Jenny Ybarnegaray, 21/09/2017).

Este es precisamente un cambio central en la participación ciudadana. Se ha individualizado la participación, ya no se necesita una estructura, basta una red. Esta es una participación individual activa que va más allá de la participación individual mediante el sufragio que se ha teorizado como uno de los cambios más importantes en la cultura política de la década de 1990 (cfr. Lazarte, 2000).

División de tareas y coordinación

Cualquier forma de organización posee dos elementos: una división de tareas y una coordinación (cfr. Mintzberg, 1992). En primer lugar, observamos que todos los movimientos se basan en el voluntariado (categoría E del cuadro 2), con algún matiz para el caso de Revolución Jigote. El hecho de que los participantes sean voluntarios tiene consecuencias en la misma repartición de las tareas, que es más flexible.

(...) todos sacamos fotos, todos hacemos carteles. Todos hacemos de todo, pero obviamente previa organización. Es decir, Pepito, Juanito hacen letreros sin necesidad que sean artistas. Entonces, ese trabajo nos ha funcionado más, que estar separándonos por especialidades (Alejandra Crespo, movimiento en defensa del TIPNIS).

Siempre hemos dicho que nadie es indispensable, que todos tienen la capacidad de poder hacer todo y que se sienta libre también de poder promover, de poder agarrar la bandera y lanzarse como caudillo, haciendo una analogía dentro de nuestro proceso (Christian Nogales, Masa Crítica).

3 En el contexto de las organizaciones sociales en Bolivia, que un militante “sea orgánico” implica una valoración de lo colectivo de la organización por encima del individuo, un acatamiento disciplinar a la organización.

Y esto depende del tiempo disponible de los voluntarios:

en la medida de que los compañeros, había algunos que tenían más tiempo, había otros que teníamos un tiempo limitado, también habían —hay que ser bastante honesto— había otros que le metían más ganas porque tenían más tiempo o tenían las condiciones. Sí ha habido personas que se han metido más en la problemática, por ejemplo, el Pablo Rojas que tenía un horario flexible en todas las actividades que realizaba, él tenía más tiempo para ir y meterse en el mitin o poder visibilizarse más como un portavoz de la campaña del movimiento en defensa del TIPNIS (entrevista a Carlos Callapa, 09/09/2017).

Siendo que ese tiempo depende, por lo visto en la observación participante, de la misma condición laboral de los miembros. A mayor tiempo libre, mayor implicación en el movimiento. De hecho, en muchos casos, los miembros más activos son personas que trabajan medio tiempo o disponen de su tiempo al ser profesionales cuentapropistas. Mientras el resto, que sí trabaja tiempo completo, dispone del poco tiempo libre que le queda para su participación.

Ahora bien, la división de tareas llega en algún momento, debido a la necesidad de lograr ciertos objetivos: “uno no puede estar en todo, entonces se trata de delegar a los que más puedan ciertas tareas. Siempre hay una delegación para que funcione todo” (entrevista a Jonathan Siles, Masa Crítica, 01/09/2017). ¿Cómo se asignan las tareas en esta situación? ¿Es una cuestión burocrática de división y gestión de tareas? En realidad, se opera mediante lo que Toffler denomina como “adhocracia”, que es “una estructura caracterizada por su escasa complejidad, formalismo y centralismo. La adhocracia acorta y simplifica los procesos adaptándose a cada situación particular”⁴.

Este término proviene de “ad-hoc”, que significa “para el caso”. Normalmente en las reuniones de coordinación cara a cara que se propician, después de deliberar sobre qué actividad realizar, se pregunta por “quiénes quieren participar de tal actividad” o se establecen comisiones de acuerdo a las tareas o las temáticas (categoría A). Y esta autoselección de tareas típicamente se hace vía meritocracia (Categoría D) y/o áreas de trabajo ya establecidas (Categoría B).

4 <http://descuadrando.com/Adhocracia> (Acceso: 31/01/2018).

Cuadro 2. Formas de organización en los movimientos ciudadanos en red

Colectivo	A: Adhocracia	B: Áreas de trabajo	C: Con centros semiestables	D: Meritocracia	E: Voluntariado
1 : Colectivo Árbol		X	X	X	X
2 : Revolución Jigote		X	X		X
3 : Masa Crítica	X	X	X	X	X
4 : No a la Tala	X	X	X	X	X
5 : Agua para La Paz	X				X
6 : TIPNIS	X	X	X	X	X
7 : Más y Mejor Internet	X			X	X
8 : Contra la TV Basura	X				X
9 : Ni Una Menos	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la coordinación, que es el segundo elemento esencial de cualquier actividad organizada, se observó que los movimientos más efectivos han utilizado una combinación de coordinación mediante redes sociales digitales y reuniones físicas. Los siguientes casos son ejemplos de ello:

(...) generalmente la gente no tenía acceso a medios grandes o por lo menos con una organización tan precaria no pueden. En todo caso, estos grupos obviamente llaman la atención del resto de la población porque los medios de comunicación hacen foco mostrando los memes y demás (Carlos Martínez, Agua para La Paz).

(...) coordinamos de esa manera, en las reuniones quincenales, cada uno trae sus experiencias, sus invitaciones, las ideas que tienen, y ahí ya las vamos agendando, las vamos coordinando. En función también, por ejemplo, alguien aparece y dice: me han donado 15 plantines. Entonces, ya agendamos una intervención (Eliana Torrico, Colectivo Árbol).

(...) teníamos un chat, pero si nos mandamos mensajes, teníamos cada lunes en la noche reuniones, nuevamente en esas reuniones definíamos qué actividades íbamos a hacer, hacíamos un pequeño balance político de cómo estaba la cosa, cómo estaba la marcha, nos informaban los que tenían más contacto con los compañeros del territorio, de la marcha (Helga Cauthin, TIPNIS).

Sin embargo, hay dos casos en los que se coordina principalmente vía *online*, casi sin estar cara a cara: Más y Mejor Internet y el movimiento contra la TV Basura:

El grupo de Facebook que es donde empezó, o sea, hay ya otros grupos en Telegram, en WhatsApp, está la página web. Suele ser punto de conversación, precisamente, en el grupo, es ahí donde a base de peleas, muchas veces peleas entre nosotros, es un hervidero, es una de grillo donde están todos (...) y de vez en cuando salen cosas, ya te digo, alguien tiene la idea, la ejecuta, la dice al grupo, si coincido que ese día he entrado al grupo, leo la iniciativa, me gusta, me apunto, y así surge la iniciativa. Eso es lo más cercano a organización que tenemos (Luis Rejas, Más y Mejor Internet).

Las horas y lugares de encuentro estaban especificados en nuestro evento de Facebook de la marcha masiva. ¡La asistencia fue increíble! (Mauricio Candia, movimiento contra la TV Basura).

El caso de la marcha por Los Simpson es un caso límite donde solo se usó la vía *online*, y, dado que tuvo éxito rápidamente, no se llegó a desarrollar otras formas de coordinación y cohesión.

Dirección en el movimiento

Se ha observado cuatro tipos de liderazgo. El primero es un liderazgo ausente, donde realmente no existe una figura clara, como en el caso del movimiento contra la TV Basura⁵. Cuando se preguntó a uno de los participantes del evento si habían existido líderes, se nos respondió que “sólo administradoras de eventos luego los demás participantes eran netamente fanáticos” (entrevista a Mauricio Candia, 28/10/2017). Esto muestra que había una igualación de los miembros vía “ser un fanático más” de la serie.

El segundo es un liderazgo nucleado, donde no existen líderes individuales, pero sí algunos grupos de personas, los núcleos, que dan mayor dinámica al movimiento. Un núcleo de activistas, como en el caso del TIPNIS, donde participaron activistas

5 Sin embargo, sí hubo algunos organizadores que dieron algunos parámetros básicos de movilización: tiempo y lugar.

ambientalistas de trayectoria y organizaciones más estructuradas como ONGs y la FEJUVE (entrevista a Carlos Crespo, 12/10/2017). Aquí el caso extremo es probablemente el de Revolución Jigote, que posee un núcleo institucionalizado.

El tercero es un liderazgo espontáneo que puede surgir por diversas razones: en razón de actividad (el que más participa y aporta se lleva el liderazgo de la actividad), por visibilidad (el que es más visible o cumple el rol de portavoz en las movilizaciones asume como líder) y el liderazgo por argumento (el que mejor maneja el discurso y convence, lidera la actividad). Lo interesante de este liderazgo es que no es imprescindible, puede ser sustituido; en ausencia de los líderes coyunturales, otros toman su lugar. De hecho, este es el liderazgo más frecuente, pero requiere de un previo reconocimiento del principio de horizontalidad:

(...) cuesta un poco entender una organización que se quiera manejar de manera horizontal, es algo nuevo, siempre se busca jerarquías. Pero la idea es que todos, por lo menos todos los miembros activos tengan las mismas responsabilidades, tengan las mismas decisiones, tengan las mismas responsabilidades, que no sea necesario estar buscando un líder o alguien que sea el que organice, el que mueva (entrevista a José Jordán, No a la Tala de Árboles).

No, no existen líderes. Alguna vez eso preguntaron y decían “quién es el líder”. No vamos a mentir, hay personas dentro del grupo que tienen ese espíritu de liderazgo, pero en la toma de decisiones el grupo es el que decide, no una persona (Álvaro Maldonado, Masa Crítica).

Por supuesto que existen líderes, pero la participación es totalmente horizontal, como habíamos dicho antes; es una plaza donde se converge, hay 20 mil conversaciones sobre un tema transversal. Ahora, los líderes surgen cuando aparece alguien con una idea. Como es alguien, como es idea, no le queda más remedio, que, si realmente quiere que suceda, el que tiene la idea tiene que ejecutar la idea (Luis Rejas, Más y Mejor Internet).

Discursivamente hay una impugnación a la figura del líder: “líderes como tales creo que no, o sea, como te digo, es una cuestión de autoconvocarse. Hay mucha gente, como te digo, que sale, activan, luego desaparecen un tiempo, luego vuelve a aparecer” (entrevista a Gema Pérez, 22/09/2017). Pero en los hechos sí

aparecen liderazgos espontáneos, no necesariamente rígidos. Por ejemplo, en las actividades de dos movimientos observamos que, en la ausencia de los miembros más centrales, las reuniones, la deliberación y las actividades del colectivo continuaban: otros miembros asumieron la figura de coordinadores del grupo (notas de campo, 05/2017).

Un cuarto tipo de liderazgo más tradicional que se produce es el liderazgo por antigüedad. Como en todo grupo humano con interacciones sociales, este es un tipo de liderazgo bastante común. Sin embargo, en los tres últimos tipos de liderazgo (nucleado, espontáneo o por antigüedad), de todos modos, no suelen ser liderazgos rígidos, puesto que existen muchas tareas que atender que no tienen encargados ni participantes y hay una igualación discursiva de los miembros como “ciudadanos”, que les permite asumir diversos roles. Incluso en el caso donde existan líderes carismáticos, ellos están abiertos a la incorporación de otros líderes y actividades.

En cuanto a la toma de decisiones, existen dos mecanismos clave. El primero es mediante lo que denominamos como *decisión por núcleo ampliado*, que consiste en que, dado un núcleo estable de participantes activos, estos convocan a otros miembros no tan activos o pasivos a tomar una decisión. El otro mecanismo es mediante *iniciativa individual y agregación*. Este consiste en que cualquier individuo del movimiento puede proponer una iniciativa a los miembros del grupo, sea en el espacio *online* u *offline*, y si logran adherir gente la actividad se hace.

Alianzas de los movimientos

Los movimientos en red llegan a crear una suerte de alianzas con otros actores en la búsqueda de sus objetivos. No son alianzas formales, sino asociaciones coyunturales. Son una pieza clave a la hora de la efectividad de la movilización. El hecho de que unos movimientos elijan uno u otro actor con quien vincularse, al mismo tiempo, revela el carácter mismo del movimiento. Sería extraño que un movimiento popular, por ejemplo, se alíe con una empresa transnacional, en el contexto del neoliberalismo estatal.

La primera alianza es de tipo más simbólica, pero que sin embargo puede cumplir una función de suma relevancia en ciertos momentos de la vida del movimiento. Se apela a un vínculo con “la ciudadanía”. Es decir que, dado que se trabaja por una temática amplia y por tanto con una población amplia, el destinatario también es un posible aliado. De allí la apertura hacia actores de diferentes estratos, pero también la expectativa de que los ayuden en ciertas situaciones. En el caso del TIPNIS, este elemento simbólico logró materializarse:

(...) había harto apoyo de la gente, la ciudadanía de a pie venía siempre con víveres, de vituallas, de apoyo moral, de firmas; los colegios, algunos colegios también han hecho donaciones; las comerciantes, cuando íbamos a los mercados nos daban los víveres de manera bien solidaria (Helga Cauthin).

(...) la población en general ha sido el más grande aliado que ha debido tener la defensa del TIPNIS. La población en general es la que se ha visto comprometida, la población en general era la que se acercaba y llorando depositaba sus monedas, la población en general era la que se acercaba con mucho pesar con sus bolsas de ropa, de medicamentos (Reynaldo Flores).

En el caso de los movimientos enraizados en demandas particulares de la ciudad, tenemos que sus principales aliados coyunturales suelen ser los “vecinos” a los que les corresponde el territorio que está siendo intervenido. En los casos de No a la Tala, Colectivo Árbol y Revolución Jigote, por ejemplo, en la gran mayoría de las actividades se apela a la participación de los vecinos del lugar, en un intercambio de habilidades y recursos. El caso de No a la Tala en el conflicto de Coña a Coña es ilustrativo al respecto⁶:

en el caso de Coña Coña nosotros nos unimos a una base social fuerte que era la de los vecinos, entonces hay una retroalimentación ya que cada grupo tiene sus fortalezas. Nosotros somos un grupo de activistas del medio ambiente que estamos más en contacto, que los vecinos de Coña Coña, con la academia, las universidades, etc., o tal vez tenemos acceso más fácil a medios de prensa, de comunicación; entonces nos fuimos fortaleciendo ambos (entrevista a Fabrizio González, 01/09/2017).

6 Este fue el caso más conflictivo en el que participó este movimiento. Consistió en el conflicto por la construcción de un patinódromo cerca de una de las pocas lagunas que queda en Cochabamba: la laguna Coña Coña.

La implicación y participación de los vecinos es central en el éxito o fracaso de la movilización de los movimientos que tienen como base la ciudad.

Pero el elemento clave de vinculación externa que no se suele observar con esta misma intensidad en otro tipo de movimientos, se da con los profesionales, especialistas y académicos del medio. Estos movimientos no se quedan solo en la indignación ni en la crítica negativa, sino que suelen recurrir a información científica y de calidad, que los mismos niveles de gobierno con los que se enfrentan no suelen poseer. Para ello apelan a colegios de profesionales, especialistas del medio u ONGs relacionadas con la temática. Este rasgo es central y constitutivo de estos movimientos, si tomamos en cuenta que esta característica ya estaba presente desde el mismo movimiento del TIPNIS del año 2011, donde el rol de académicos que brindaron información de calidad sobre el problema fue clave:

(...) desde algunas organizaciones sociales indígenas, pasando por activistas, pero también centros académicos, ha sido interesante la adhesión, o investigadores que se han solidarizado (Carlos Crespo, TIPNIS).

Hemos ido haciendo contacto con otras organizaciones, otras instituciones más formales. Nosotros somos, queremos ser, muy informales, pero al necesitar algunas acciones, más con instituciones nos hemos aliado, con universidades, con organizaciones científicas, colegios de biólogos y cosas así, que nos han dado la parte formal, nos han dado la posibilidad de trabajar con instituciones que son más formales, que son más aceptadas por las autoridades, por ejemplo (José Jordán, No a la Tala).

(...) la carrera de Biología de la Gabriel René Moreno, el museo Noel Kempf Mercado (Eliana Torrico, Colectivo Árbol).

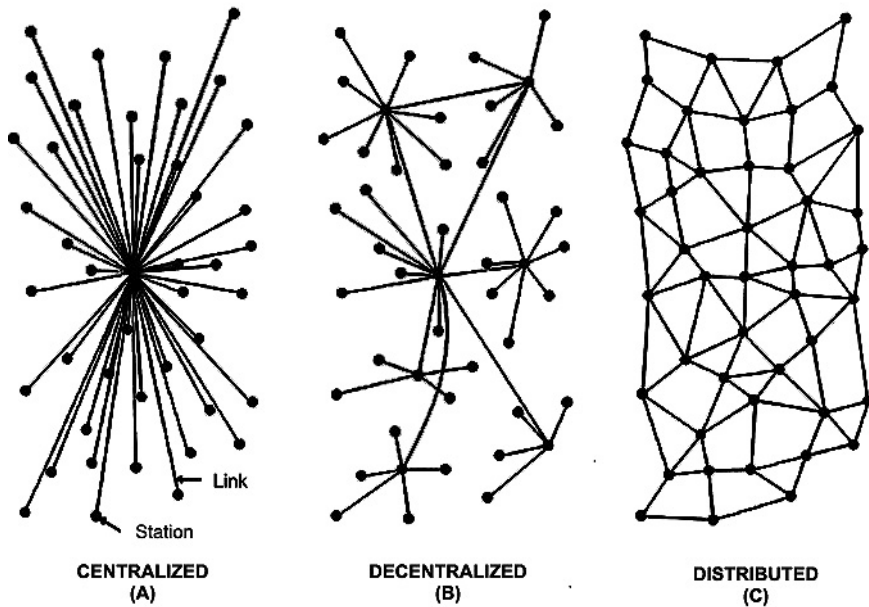
(...) mucho de las personas del círculo académico están, simpatizan, yo he visto, con la Revolución Jigote. Porque, además, ellos vienen de una fuerte tradición académica, han hecho grandes aportes sobre los estudios de desarrollo urbano en Santa Cruz (Fabiola Escóbar, Revolución Jigote).

Por último, se suelen aliar con otros movimientos en red, organizativamente similares a ellos.

Formatos organizativos en red

En 1962, el ingeniero Paul Baran, trabajando en la corporación RAND, propuso un nuevo modelo de red de comunicación, al que denominó “red de comunicación distribuida”. Lo que buscaba era una red de comunicación resiliente, que pudiera resistir fallas y ataques localizados. Este nuevo modelo se diferenciaba sustancialmente de los modelos centralizados y descentralizados, y fue un importante componente teórico en el desarrollo de Internet (gráfico 2).

Gráfico 2. Redes centralizadas, descentralizadas y distribuidas



Fuente: Baran (1962: 4).

Si bien estos son modelos ingenieriles de las redes de comunicación, es posible ver también modelos de interacción y organización de los movimientos en red que estudiamos y de los movimientos sociales en general, siguiendo el enfoque del análisis de redes sociales (Freeman, 2012).

Dos factores estructurales influyen en las formas específicas de organización de estos movimientos: la escala territorial y la proporción *online/offline* de su organización. Sobre la escala territorial, si bien a nivel micro todos estos movimientos tienen formas rizomáticas, a nivel macro su forma organizativa dependerá de si abarcan una escala nacional o local, poseyendo en general los movimientos nacionales una forma organizativa descentralizada y los locales una forma distribuida. El segundo factor, que es la proporción *online/offline*, se refiere a cuánto peso tiene el factor coordinativo de lo *online* vs. lo *offline*. En general, se observa que, en los movimientos con mayor presencia *online*, se tiende a la distribución, mientras que, en los movimientos con mayor presencia *offline*, se tiende a la creación de un núcleo organizativo *offline* que suele centralizar algunas funciones (cuadro 3).

Cuadro 3. Formatos organizativos de los movimientos en red

	Alcance territorial	Proporción		Forma organizativa
		Online	Offline	
1 : Colectivo Árbol	Local	+	++	Centralizada
2 : Revolución Jigote	Local	+	++	Centralizada
3 : Masa Crítica	Local	+	++	Centralizada
4 : No a la Tala	Local	++	++	Centralizada con distribución
5: Agua para La Paz	Local	+	++	Descentralizada
6: TIPNIS	Nacional	+	++	Descentralizada
7: Más y Mejor Internet	Nacional	++	+	Distribuida
8: Contra la TV Basura	Nacional	++	+	Distribuida
9: Ni Una Menos	Nacional	++	++	Descentralizada

Fuente: Elaboración propia.

El Colectivo Árbol, Revolución Jigote y Masa Crítica poseen una forma organizativa local centralizada, ya que cuentan con un núcleo duro *offline* y la participación en el grupo no es tan pronunciada ni utilizada para la deliberación, puesto que se

prefiere la coordinación *offline*. No a la Tala es un caso especial, posee una forma organizativa local centralizada puesto que existe un núcleo de coordinación *offline* fuerte, pero al mismo tiempo consta de presiones a esa centralización por contar con un grupo *online* altamente participativo. Agua para La Paz, por su parte, es descentralizado, dado que los núcleos se dispersaron en diferentes barrios; es un movimiento más territorializado en una zona específica de la ciudad. El movimiento en defensa del TIPNIS y NiUnaMenos tiene una forma organizativa nacional descentralizada, dada su escala territorial y la presencia de núcleos y hasta de representantes departamentales. Finalmente, Más y Mejor Internet y el movimiento contra la TV Basura son movimientos con una forma organizativa peculiar; son movimientos nacionales y al mismo tiempo distribuidos, donde lo *online* pesa más y crea distribución.

Cabe notar que estas tres formas organizativas son fluidas. Las centralizadas son igualmente abiertas y son tales por existir momentos y lugares más estables de reunión y decisión. Movimientos de base más *online*, sin embargo, poseen mayor distribución, como en el caso de Más y Mejor Internet. Al respecto, uno de sus miembros centrales nos ofrece una imagen elocuente de la forma organizativa del movimiento:

Más y mejor Internet es como un tubo de ensayo, donde tienes agua y aceite, y se está batiendo constantemente, las gotitas de aceite están flotando por todo lado, y con el movimiento constante se van moviendo, y se van cruzando y chocando con otras, y en algunos momentos coinciden una gotita con otra y se juntan, y hacen algo. Esa es la explicación más cercana a cómo te puedo explicar a cómo funciona (entrevista a Luis Rejas, 23/09/2017).

Ese es precisamente el funcionamiento de un movimiento distribuido. Múltiples líneas individuales de acción se entrecruzan en el espacio de lo digital.

Ahora bien, para nuestro caso no deben verse de forma vertical las tres formas organizativas presentadas. No se trata de apilar verticalmente los nodos, sino de que esas formas organizativas son relativamente planas u horizontales. El poder se concentra, sí, pero no de forma vertical sino horizontal. La horizontalidad debe entenderse a partir de las concepciones de los miembros del núcleo de los movimientos:

(...) otra debilidad es que nuestra estructura es horizontal, nosotros no tenemos una jerarquía, y eso puede convertirse en una debilidad, porque eso a veces dificulta un poco la toma de decisiones. Cuando es mucha horizontalidad se eluden a veces las responsabilidades, etc. (Eliana Torrico, Colectivo Árbol).

Hemos dicho que, como es un movimiento ciudadano, nadie es, todas somos. Estamos en la misma categoría, no hay líderes. Líderes así, como que yo soy la representante, o yo soy no sé qué, la más antigua, no existe eso. Ella tiene la misma voz que yo tengo, o sea todas somos, la voz de cualquiera de las que puede opinar es válida y va ser la voz de todas (Kimberlid Duran, NiUnaMenos).

Yo siempre he sido fuerte en eso y es la que he planteado, que se maneje de forma horizontal, libre y también una forma espontánea. La gente actúa de forma espontánea, según los intereses que tienen. Yo creo que se maneja de esa forma, es bastante sana (José Jordán, No a la Tala).

(...) era horizontal, por eso hemos funcionado, porque era horizontal cada cual, con sus roles. Lógicamente hay algunos que han sobresalido más que otros por el rol, por ejemplo, a mí se me encargó la vocería, que vaya a entrevistas, entonces, mi imagen era más visualizada por el rol que me ha tocado tener en el grupo (Pablo Rojas, TIPNIS).

Es decir que la horizontalidad debe entenderse no como ausencia de organización, sino como una forma de reconocer las capacidades de los miembros voluntarios, sin que se centralicen demasiado las decisiones en centros rígidos. Como vimos en los relatos de los actores, ciertamente esta forma de organización conlleva algunas dificultades a la hora de ejecutar tareas; en muchas ocasiones “suelen faltar manos” para realizar las actividades, y dado que no hay un control jerárquico de uno a otro, suele existir una tendencia al incumplimiento de las tareas (notas de campo, 08/2017).

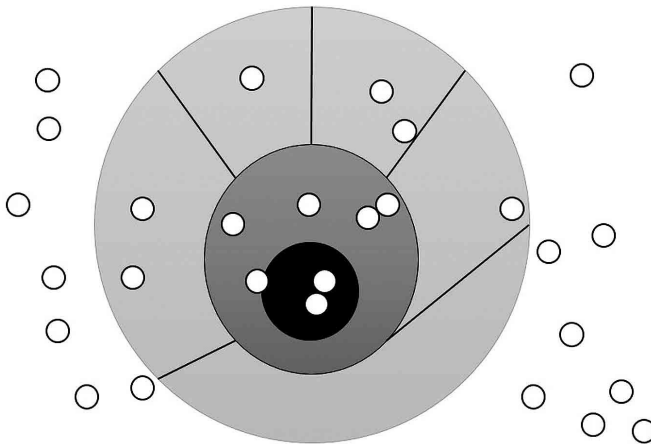
Funcionamiento: el sistema operativo abierto y modular

Una buena parte de las diversas iniciativas individuales, para los casos estudiados, no flotan sin forma en la mayoría de los casos; en realidad cuajan en formas organizativas flexibles, que se asemejan a la estructura modular y a la construcción participativa de un sistema operativo de código abierto. Se suele caracterizar el

funcionamiento organizativo de un movimiento social mediante analogías. Las analogías son predominantes en las ciencias sociales, desde el edificio de estructura y superestructura del marxismo, hasta las fisonomías, los árboles y los rizomas. En un primer momento, quisimos utilizar una metáfora espacial para describir la organización de estos movimientos en red, viendo un centro, una semiperiferia y una periferia. Pero rápidamente caímos en la cuenta de lo inadecuado de la operación debido a que la espacialidad de una ciudad está dentro del espacio euclidiano, que no se compara para nada a la hiperespacialidad en el ciberespacio, donde la distancia no importa, solo la conexión. Dado que estos movimientos son proyectos abiertos y participativos, decidimos usar una analogía tecnológica, también abierta y participativa: la del sistema operativo GNU/Linux⁷.

Siguiendo ese modelo, podemos hacer una analogía del funcionamiento de una organización en base a las capas de ese sistema operativo (gráfico 3).

Gráfico 3. El sistema operativo abierto y modular de los movimientos en red



Fuente: Elaboración propia.

7 Este es un sistema operativo que, a diferencia de Windows y MacOS, se desarrolló mediante una cooperación sin mando (Raymond, 1999).

Primero, debe quedar claro que los individuos pueden participar en diferentes niveles del sistema operativo de los movimientos en red: pueden simplemente usarlo o intervenir en su diseño (son los puntos en el gráfico que flotan alrededor del sistema operativo) y adherirse a la capa de su elección. Segundo, contamos con el núcleo (el círculo central negro), que está constituido por los miembros más activos del movimiento, quienes coordinan y se movilizan; puede definirse también como el “núcleo de activistas”, dado que tienen que implicarse más con el espacio físico, es un núcleo más cerca de lo *offline*. Luego tenemos la cáscara (*shell*), que se constituye en la interfaz *online* (círculo gris); el de los grupos o páginas de Facebook u otra tecnología de comunicación digital, como blogs, WhatsApp o Telegram. Y finalmente los módulos o aplicaciones, que son las formaciones adhocráticas que pueden tener distintas formas o funciones (círculo plomo con travesaños).

A manera de conclusión

La organización de estos movimientos posee dos características centrales: su apertura y su modularidad, de los cuales se desprenden varios aspectos visibles de su forma de organización. Se aprecia una estructura organizativa que tiende a la cohesión por interacción coyuntural, una militancia voluntaria que apunta a un bien común, una división de tareas y coordinación adhocráticas, un liderazgo espontáneo en razón de compromiso y alianzas principalmente con sectores profesionales y vecinos. Además se aprecia una tendencia a la descentralización y la distribución en su formato organizativo y un funcionamiento colaborativo. La modularidad para el caso implica que su estructura organizativa no es vertical ni rígida, sino que se basa en diferentes módulos que se crean y recrean para los casos específicos de acción.

Si bien en las evaluaciones de las formas de organización de los movimientos en red internacionales que hacen Castells (2012) y Toret (2013) pesa más la lógica del enjambre propiciada por la misma estructura de las redes sociales digitales, en los casos estudiados para el caso boliviano observamos que suelen aparecer varias capas de participación donde los individuos se conectan, incluyendo un núcleo organizativo *offline* que coordina participativamente muchas de las acciones del movimiento.

En nuestro país se acostumbra a realizar acción política bajo una estructura política colectiva, como señala el *Informe de Desarrollo Humano. El estado del Estado*: “cuando nos relacionamos colectivamente con el Estado, exigimos; cuando actuamos como individuos, suplicamos” (PNUD, 2007). Esta práctica política está cambiando. Como vimos en los casos estudiados, un individuo puede realizar una *acción conectiva* (Reguillo, 2017) que le lleve a la acción colectiva. Es decir que aquí vemos un cambio importante en el habitus de movilización tradicional del campo político boliviano: al imperativo de la actuación colectiva en grupos bien estructurados, se añade la actuación individual que se colectiviza mediante la red.

Bibliografía

Álvarez, Gabriela (2013). *Activismo y ciberactivismo: Expresiones comunicacionales en Bolivia a través de la web 2.0*. Tesis de licenciatura en Comunicación estratégica y corporativa, UPSA. <<http://blog.upsa.edu.bo/?p=4376#>> (accedido el 30/7/2016).

Arditi, Benjamín (2010). “Post-hegemonía: la política fuera del paradigma postmarxista habitual”. En H. Cairo y F. Franzé, *Política y cultura* (159-153). Madrid: Biblioteca Nueva.

Baran, Paul (1962). “On distributed communications networks”. *IEEE transactions on Communications Systems*, 12(1), 1-9.

Castells, Manuel (2012). *Redes de indignación y esperanza. Los movimientos sociales en la era del Internet*. Madrid: Alianza.

Del Acebo, Enrique y Brie, Roberto (2006). *Diccionario de sociología*. Buenos Aires: Claridad.

De Ugarte, David (2007). *El poder de las redes*. Barcelona: Sociedad de las Indias Electrónicas.

Dolores, Julia; Fabiola Gutiérrez; Herland Vaca (2014). *Generación WiFi: Facebook, Twitter y Youtube: espacios de participación, libertad y ocio de los jóvenes en*

Santa Cruz de la Sierra. Serie Investigaciones regionales Santa Cruz. Santa Cruz: PIEB / CEDURE / Jatupeando.

Elias, Norbert (1999). *Sociología fundamental*. Barcelona: Gedisa.

Freeman, Linton (2012). *El desarrollo del análisis de redes sociales. Un estudio de sociología de la ciencia*. Bloomington: Palibrio.

Lazarte, Jorge (2000). *Entre dos mundos: la cultura política y democrática en Bolivia*. La Paz: Plural.

Mintzberg, Henry (1992). “La esencia de la estructura”. *Desarrollo organizacional en las ONG's*. Buenos Aires. El Ateneo.

Oxford (2018). “Definition of Flash Mob”. *Oxford Dictionaries*. Recuperado de: https://en.oxforddictionaries.com/definition/flash_mob

PNUD (2007). *Informe de Desarrollo Humano. El estado del Estado*. La Paz: PNUD.

Pudal, Bernard (2011). “Los enfoques teóricos y metodológicos de la militancia”. *Revista de Sociología* (25): 17-25.

Quiroz, Eliana (2016). “Política ciudadana digital en Bolivia: una esfera pública en conflicto”. En *Bolivia digital. 15 miradas acerca de Internet y sociedad en Bolivia*. La Paz: CIS.

Raymond, Eric (1999). “The Cathedral and the Bazaar”. *Knowledge, Technology & Policy*, 12(3), 23-49.

Reguillo, Rossana (2017). *Paisajes insurrectos. Jóvenes, redes y revueltas en el otoño civilizatorio*. Barcelona: Ned.

Rheingold, Howard (1993). *The virtual community*. Boston: Addison-Wesley Longman.

Rheingold, Howard (2002). *Multitudes inteligentes, la próxima revolución social*. Barcelona: Gedisa.

Strauss, Anselm y Corbin, Juliet (2002). *Bases de la investigación cualitativa: técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.

Toret, Javier (2013). *Tecnopolítica: la potencia de las multitudes conectadas. El sistema red 15M, un nuevo paradigma de la política distribuida*. Recuperado de: <http://in3wps.uoc.edu/index.php/in3-working-paper-series/article/view/1878>

Fecha de recepción: marzo de 2018

Fecha de aceptación: abril de 2018