

# Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance

---

Volume 2

Issue 3 *Democracy and Civil Society in Latin America  
and the Caribbean in a Time of Change*

Article 8

---

November 2018

## “La forma sigue a la función”. Organizaciones Parciales de Movimientos Sociales para la realización prefigurativa del cambio


Ruth Simsa

*Vienna University of Economics and Business, Austria*, [ruth.simsa@wu.ac.at](mailto:ruth.simsa@wu.ac.at)

Marion Totter

*Vienna University of Economics and Business, Austria*, [marion.christine.totter@wu.ac.at](mailto:marion.christine.totter@wu.ac.at)

Follow this and additional works at: <https://orb.binghamton.edu/gobernar>

 Part of the [Comparative Politics Commons](#), [Latin American Studies Commons](#), [Other Public Affairs, Public Policy and Public Administration Commons](#), [Public Administration Commons](#), and the [Public Policy Commons](#)

---

### Recommended Citation

Simsa, Ruth and Totter, Marion (2018) “La forma sigue a la función”. Organizaciones Parciales de Movimientos Sociales para la realización prefigurativa del cambio,” *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance*: Vol. 2 : Iss. 3 , Article 8. Available at: <https://orb.binghamton.edu/gobernar/vol2/iss3/8>

This Article is brought to you for free and open access by The Open Repository @ Binghamton (The ORB). It has been accepted for inclusion in *Gobernar: The Journal of Latin American Public Policy and Governance* by an authorized editor of The Open Repository @ Binghamton (The ORB). For more information, please contact [ORB@binghamton.edu](mailto:ORB@binghamton.edu).

# “La forma sigue a la función”. Organizaciones Parciales de Movimientos Sociales para la realización prefigurativa del cambio

Ruth Simsa & Marion Totter\*

**Resumen.** El propósito de este artículo es analizar cómo los activistas del movimiento español de protesta 15M conceptualizan las prácticas organizativas en relación con los objetivos del movimiento. Ubicamos el concepto “organización parcial” en el contexto de la política de prefiguración. Empíricamente, el trabajo se basa en la investigación de campo realizada en España durante tres años (2014-2016), que incluyó 36 entrevistas cualitativas y observaciones participantes. Los hallazgos indican que los activistas consideran, de un lado, a las prácticas organizacionales como medios cruciales para lograr el cambio social y, de otro lado, a las organizaciones como organizaciones parciales, específicamente, para lograr una membresía abierta y estructuras no jerárquicas. Al hacer esto para implementar las metas del movimiento de manera prefigurativa en sus prácticas organizativas diarias, son ampliamente aceptados los límites y restricciones de las prácticas de auto-organización. Al contribuir a una comprensión más profunda de la filosofía subyacente de organizaciones de movimientos sociales, este artículo debería ser útil para activistas y académicos del movimiento social.

**Palabras clave:** movimientos sociales, organizaciones de movimientos sociales, prefiguración, organización parcial.

## “Form follows function”. Partial Organizations of social movements to prefigurative fulfillment of change

**Abstract.** The purpose of this article is to analyze how activists of the Spanish protest movement 15M conceptualize their organizational practices in relation to the objectives of the movement. We situate the concept of “partial organization” in the context of the so-called politics of prefiguration. Empirically, this work is based on field research conducted in Spain over three years (2014-2016), including 36 qualitative interviews and participatory observation. The findings indicate that activists consider organizational practices as crucial means to achieve social change. Further, they use the form of partial organization, specifically open membership and non-hierarchical structures, to implement the goals of the movement in a prefigurative way in daily organizational practices. Furthermore, the limits and restrictions of self-organizing practices are widely accepted. By contributing to a deeper understanding of the underlying philosophy of social movement organizations, this article might be useful for social movement activists and academics.

**Key words:** social movements, social movements organizations, prefiguration, partial organization.

---

Recepción: julio 2 de 2018 | Modificación: agosto 11 de 2018 | Aprobación: septiembre 21 de 2018

DOI: 10.22191/gobernar/vol2/iss3/6

\* **Ruth Simsa**, *Vienna University of Economics and Business*, Instituto de Sociología y Centro para la competencia, Austria. [ruth.simsa@wu.ac.at](mailto:ruth.simsa@wu.ac.at). **Marion Totter**, *Vienna University of Economics and Business*, Instituto de Sociología, Austria. [marion.christine.totter@wu.ac.at](mailto:marion.christine.totter@wu.ac.at)

**Contenido.** 1. Introducción. 2. Las OMS en la teoría organizacional. 2.1. Prefiguración y enfoques anarquistas de las OMS. 2.2. Aplicación del concepto de organización parcial a las OMS. 3. Metodología. 4. Objetivos y prácticas organizativas del movimiento español. 4.1. Objetivos. 4.2. Prácticas. 4.3. Reflejo de los fines en las organizaciones. 4.4. La organización parcial como una forma de llevar a cabo los objetivos del movimiento de manera prefigurativa. 5. Discusión y conclusión. 6. Referencias.

## 1. Introducción

“Y si tú quieres unos cambios sociales de verdad, hace falta tener una población organizada que sea capaz de forzarlos” (55)<sup>1</sup>

Acontece en la actualidad una intensa movilización de la sociedad civil (Benski et al., 2013; Kaldor y Selchow, 2013). Se argumenta que las sociedades contemporáneas pueden ser vistas como sociedades de movimiento social (Quaranta, 2014). En consecuencia, se presta más atención a las Organizaciones de los Movimientos Sociales (OMS), no sólo en la investigación sino también por parte de los activistas. Si bien el concepto “organización” -a menudo asociado con la formalidad y la jerarquía- tuvo una connotación negativa entre los movimientos alternativos y, a primera vista, puede contradecir los principios de los activistas para mantener la horizontalidad y la fluidez, recientemente ha aparecido bajo una nueva luz como medio para cambiar la sociedad cambiando las prácticas cotidianas de organización (Reedy, 2014). Muchos actores de los movimientos sociales se refieren explícitamente a formas alternativas de organización.

Esto era evidente en el movimiento de protesta español 15M que se inició en 2011 como reacción a una profunda crisis política y económica. Tras grandes ocupaciones de plazas, el movimiento pronto se extendió por todo el país. Después de las manifestaciones iniciales se fundaron nuevas organizaciones y las ya existentes ganaron importancia. Algunas de ellas ya llevan más de cinco años trabajando con éxito. Estas organizaciones muestran un fuerte compromiso con la participación y el autogobierno, y consideran que estos elementos son cruciales para su identidad. Los activistas no sólo consideraban relevante lo que hacía la OMS, sino también cómo lo estaban haciendo.

El propósito de este artículo es triple. En primer lugar, muestra cómo el objetivo de la OMS es crear prácticas organizacionales en relación con las metas del movimiento. Por lo tanto, contribuye a la comprensión de la OMS al destacar el significado subyacente de las prácticas de auto-organización, la pertenencia abierta y las múltiples experimentaciones con las prácticas organizativas. En segundo lugar, el documento contribuye a la teoría organizacional. El concepto de organización parcial (Ahrne y Brunsson, 2011) se evalúa críticamente y se articula con conceptos prefigurativos (Yates, 2015; Maeckelbergh, 2011). Al hacerlo, se hace evidente que ser parcial puede interpretarse como un orden decidido para actualizar prefigurativamente los ideales políticos en el “aquí y ahora”. Las organizaciones parciales no utilizan todos los elementos de la organización formal, tales como la jerarquía, la membresía, las reglas, el monitoreo y las sanciones. Mientras que en la literatura se acuñan elementos organizativos parciales como resultado de déficits, a la luz de conceptos prefigurativos pueden enmarcarse como resultado de decisiones. En tercer lugar, el documento destaca el valor de las organizaciones que no adoptan prácticas rígidas, centralizadas y formalmente estructuradas. En comparación con las organizaciones

---

<sup>1</sup> Los textos en itálicas son citas de entrevistas. Los números entre paréntesis se refieren al número de la entrevista.

convencionales, las OMS pueden ser vistas como no estructuradas o caóticas, pero al construir las organizaciones como parciales, los activistas eligen deliberadamente estas estructuras para implementar ideas políticas. Se discute las OMS en la teoría organizacional y se explica la metodología. Después se analizan las prácticas organizativas del movimiento español y se analiza teóricamente su significado articulando el concepto de organización completa y parcial con la política de prefiguración.

## **2. Las OMS en la teoría organizacional**

Los movimientos sociales siempre han utilizado las organizaciones para avanzar en sus metas. Varios autores subrayan la importancia de las organizaciones para los movimientos sociales y sostienen que contribuyen al compromiso cívico (Hensby et al., 2012) y a la sostenibilidad del activismo (Münch, 1994). Sin embargo, la discusión teórica de las OMS no se ha intensificado hasta el pasado reciente (Walker, 2012). Las OMS todavía no se ha investigado lo suficiente.

Hasta principios de la década de 2000 los estudiosos de la organización no prestaron mucha atención a la teoría del movimiento social (Davis et al., 2008). Esto podría deberse a lo que Reedy caracterizó como el discurso hegemónico del managerialismo (Reedy, 2014). El discurso de la teoría organizacional se centra en las organizaciones empresariales, sosteniendo así el mito dominante de los estudios sobre la organización (March, 2007). Sin embargo, los estudiosos de la organización han recurrido cada vez más a la investigación de los movimientos sociales. Parte de la discusión trata sobre la interacción entre los movimientos sociales y las corporaciones, centrándose en cómo los movimientos se dirigen e influyen en las corporaciones (por ejemplo King, 2008; Briscoe y Safford, 2008). Además, se discute cómo los movimientos sociales pueden ser utilizados para aprender sobre las organizaciones empresariales (Rao et al., 2000).

Los estudios de los movimientos sociales, por otra parte, se han concentrado en actividades no rutinarias, fluidas y radicales (Zald, 2008). Diani argumenta que estos estudios a menudo han descrito erróneamente los movimientos como una agregación de unidades individuales (Diani, 2014).

Los estudiosos del movimiento social recién empezaron a mostrar más interés en las organizaciones de los movimientos sociales. Los principales temas de investigación han sido las estructuras internas y los procesos de decisiones (Della Porta et al., 2009; Leach, 2009; Kreiss, 2014; Polletta, 2002; Maeckelbergh, 2012; Choi-Fitzpatrick, 2014; Polletta, 2005), liderazgo y jerarquía (Milam y Heath, 2014; Sutherland et al., 2013; Spicer y Böhm, 2007; Briscoe y Safford, 2008; Western, 2014), conflictos (Laamanen y den Hond, 2015; Maeckelbergh, 2012), y las rutinas cotidianas (Glass, 2010; Tilly, 1995). Las contribuciones relacionadas con la teoría organizacional suelen referirse al concepto de organizaciones prefigurativas.

### **2.1. Prefiguración y enfoques anarquistas de las OMS**

Los conceptos de prefiguración abordan la cuestión de cómo se puede lograr el cambio social (Epstein, 2002; McCowan, 2010; Siltanen et al., 2014; van de Sande, 2013; Yates, 2014). El término “prefiguración” se refiere a la encarnación, dentro de la práctica política actual de un movimiento, de formas de relaciones sociales, toma de decisiones, cultura y experiencia humana que son el objetivo final (Boggs, 1977).

La característica clave de las alternativas prefigurativas es que implican prácticas que anticipan el futuro deseado. Existe un fuerte vínculo entre los medios y los fines en las formas organizativas, los procesos de toma de decisiones y las formas de acción (Flesher,

2007). La atención se centra en la creación de alternativas (Breines, 1989) y su “encarnación literal” (Juris, 2008). Un objetivo de la política prefigurativa es la interrupción de las instituciones hegemónicas (e.g., Polletta, 1999; Young y Schwartz, 2012; Leach, 2013), que se irán sustituyendo gradualmente por otras alternativas. Los partidarios de la política prefigurativa creen que la transformación hacia una sociedad más pacífica, democrática y equitativa necesita organizaciones que encarnen esos valores.

Muchos investigadores argumentan que los enfoques prefigurativos son principios básicos en las OMS (Den Hond et al., 2015; Laamanen y den Hond, 2015): Se argumenta que los actores del movimiento están aprendiendo a gobernar el mundo de una manera que rediseña fundamentalmente la forma en que opera el poder (Maeckelbergh, 2011). Quizá las afirmaciones sobre los efectos de las prácticas prefigurativas son demasiado optimistas. Están arraigadas en los contextos restrictivos de los poderes hegemónicos (Böhm et al., 2010; Laclau y Mouffe, 2001; Boltanski y Chiapello, 2005). Sin embargo, tienen el potencial de abrir nuevas formas de hacer política (Böhm et al., 2010).

## **2.2 Aplicación del concepto de organización parcial a las OMS**

Este trabajo se suma a la discusión a través de la combinación del concepto de prefiguración con la teoría de la organización completa y parcial (Ahrne y Brunsson, 2011). Los autores argumentan que las organizaciones completas incluyen todos los elementos de la organización formal, tales como membresía, jerarquía, reglas, monitoreo y sanciones. La membresía se refiere a quién puede unirse a la organización y la jerarquía al derecho de obligar a otros. Las reglas dan forma a las acciones de los miembros y el monitoreo evalúa el cumplimiento de las órdenes y reglas. Las sanciones regulan la asignación de recursos a los miembros. Ahrne y Brunsson sostienen que estos elementos también pueden utilizarse selectivamente. Denominan “organizaciones parciales” a las organizaciones que no utilizan todos estos elementos. De este modo, conceptualizan la organización más ampliamente que de costumbre.

El concepto es adecuado para entender organizaciones que difieren de las organizaciones comerciales convencionales. Algunos autores lo utilizaron para analizar organizaciones y movimientos sociales (Haug, 2013; Laamanen y den Hond, 2015; Den Hond et al., 2015). Sin embargo, Reedy (2014) critica que, si bien parte de una posición crítica, el modelo vuelve a caracterizar a las organizaciones alternativas dentro de los marcos convencionales asumiendo implícitamente la “organización completa” como norma. Argumentamos que “parcial” no necesita ser juzgado como “incompleto” o deficiente. Por el contrario, podría muy bien reflejar el carácter híbrido de muchas OMS. Es un concepto más abierto que se aleja de un enfoque teórico centrado sólo en las organizaciones jerárquicas.

Curiosamente, el vínculo entre la prefiguración y la teoría de organización parcial no se ha tratado hasta ahora. Mostraremos cómo estos diferentes enfoques están conectados en las OMS investigadas: elementos parciales de estas organizaciones reflejan los objetivos del movimiento y, por lo tanto, están directamente relacionados con el enfoque prefigurativo.

## **3. Metodología**

Empíricamente, el trabajo se basa en la investigación de campo realizada en España entre octubre de 2014 y abril de 2016 en Madrid, Valencia y Sevilla. El estudio sigue un enfoque circular y aprovecha múltiples fuentes de datos, particularmente entrevistas y observación participante, incluyendo 82 entrevistas cualitativas con activistas y expertos.

Utilizamos entrevistas narrativas (Schütze, 1987) porque permite la apertura pero también el uso de preguntas clave. Al principio, eran entrevistas exploratorias. Como la organización resultó ser un tema de relevancia, el enfoque se centró y la codificación se afinó con respecto a la organización (Strauss y Corbin, 1998). Por lo tanto, el enfoque fue guiado por “grounded theory” como un enfoque adecuado para obtener nuevos y profundos conocimientos teóricos.

Grabamos las 82 entrevistas. Luego, seleccionamos 36 entrevistas que se centraron más en temas de organización, por ejemplo, cómo se percibió la importancia de la organización interna, cómo abordaban las organizaciones cuestiones como la toma de decisiones, el poder, la membresía y cómo eran las prácticas cotidianas. Estas entrevistas transcribimos, codificamos y analizamos 36 entrevistas que resultaron particularmente fructíferas para los temas organizativos. El análisis se centró en la lógica y las motivaciones de los activistas para crear formas de organización. Como es probable que casos múltiples apoyen una construcción teórica mejor fundamentada (Eisenhardt y Graebner, 2007; Yin, 2013), el “theoretical sampling” pretendía cubrir el amplio espectro de actores e iniciativas heterogéneas.

En cuanto a los perfiles sociodemográficos de los entrevistados, la selección incluye a personas desde los 21 hasta los 75 años de edad, tanto académicos como desempleados y personas sin educación formal; activistas de diversas ciudades y de zonas rurales. Las organizaciones incluyen a OMS a nivel nacional, como la plataforma para las víctimas de hipotecas; otras que operan a nivel internacional, como “Juventud sin futuro”; OMS más pequeñas, como “Yayoflautas”; comedores; una iniciativa de abogados; casas ocupadas; un centro para mujeres; un banco de tiempo.

El estudio tiene algunas limitaciones. En primer lugar, el análisis se basa principalmente en los datos obtenidos de las entrevistas. Estas autodescripciones permiten descubrir los fundamentos de las prácticas cotidianas y la mayoría de los activistas no pasaron por alto problemas, tensiones y conflictos. No obstante, es una limitación que no se haya analizado a fondo el grado en que los procesos a los que se aspira se hayan implementado en las prácticas diarias. Además, la investigación se centró en el estudio de las organizaciones relativamente jóvenes y exitosas del movimiento. Mantiene abierto hasta qué punto las estructuras de autogobierno sobrevivirán a los ciclos de vida organizacionales. Recientemente, se han deteriorado las condiciones para las OMS investigadas debido a la represión ejercida a través de leyes más estrictas sobre seguridad pública (Simsa y Berraquero-Díaz, 2015). Todavía no se han evaluado los efectos de estos acontecimientos.

## **4. Objetivos y prácticas organizativas del movimiento español**

### **4.1 Objetivos**

En 2011 el descontento con la situación económica y política de España desembocó en el movimiento de protesta llamado “15M” o “Los Indignados” (Feenstra y Keane, 2014, Hughes, 2011; Perugorría y Tejerina, 2013; Taibo, 2011; Taibo 2011). En los años siguientes, ha habido un aumento masivo de protestas y otras formas de participación cívica. El movimiento mostró elementos de continuidad con otros, como los movimientos feministas (Gámez Fuentes, 2015), el movimiento de la cultura libre (Morell Fuster, 2012), movimientos anti-capitalistas (Bieler, 2011; Chatterton y Pickerill, 2010) y autonomistas (Flesher Fominaya, 2014). También exhibió características similares a otros movimientos actuales, como en la composición heterogénea de los participantes (Taibo, 2013;

Kraushaar, 2012), la importancia del espacio público (Benski et al., 2013, Flesher Fominaya, 2014), y el uso de medios sociales (Anduiza et al., 2013).

Los objetivos del movimiento son muy amplios. El manifiesto inicial exigía “igualdad, progreso, solidaridad, libertad de cultura, sostenibilidad y desarrollo, bienestar y felicidad de las personas”. Esto incluía el “derecho a la vivienda, empleo, cultura, salud, educación” y “participación política”. (DRY, 2011).<sup>2</sup>

Los objetivos centrales reflejados en la mayoría de las actividades del movimiento pueden agruparse en cuatro aspectos: un cambio del sistema económico, representación política, inclusión y solidaridad. La mayoría de los entrevistados mencionan estos objetivos. Los objetivos económicos cuestionan el sistema hegemónico: “Tenemos que disputar a las élites económicas y tenemos poner por encima los intereses de las personas por los intereses del capital.” (2). Los activistas reflexionan sobre el modelo neoliberal como causa de la crisis. Están luchando por una economía solidaria. Además, a partir del lema “No nos representan”, el movimiento criticó la insuficiente representación política y expresó el objetivo de una sociedad auto-organizada. El tercer objetivo es la inclusión. Los activistas afirman que el cambio social no puede realizarse únicamente mediante la reforma institucional, sino que necesita una amplia participación. Una faceta de la inclusión es la reivindicación del espacio público. El cuarto objetivo es la solidaridad, incluyendo fuertes lazos personales, ayuda mutua y responsabilidad. En consecuencia, el fortalecimiento de la sociedad civil mediante la creación de vínculos horizontales entre individuos en condiciones similares (Castañeda, 2012) fue un enfoque inicial.

## 4.2 Prácticas

Después de las manifestaciones iniciales, el movimiento se descentralizó y se transformó en diversas formas de activismo como protestas, asambleas populares, asociaciones vecinales, campañas contra el desalojo, grupos de autoayuda, comedores populares, casas ocupadas y centros sociales. Se fundaron varias organizaciones que ofrecían asesoramiento jurídico, capacitación educativa, apoyo a personas en riesgo de ser desalojadas, etc. Además, surgieron nuevos partidos a nivel nacional y local (Ayllón, 2014; Romanos, 2016).

Si bien sus actividades difieren, las OMS muestran muchas coincidencias con respecto a sus prácticas organizativas. Sus objetivos son el autogobierno -basado en estructuras igualitarias y no jerárquicas-, un alto nivel de inclusión y una membresía abierta. La forma principal de organización que tienen son las asambleas, que constituyen el foro para tomar decisiones. Estas reuniones se rigen por unas normas que garantizan el que estén abiertas a todos y que sean públicas, igualitarias y consensuadas. No tienen líderes, sólo portavoces que deben rotar (Madrilonia, 2012). Las relaciones entre activistas no deben estar predefinidas por reglas y roles formalizados. “Nuestro movimiento se organiza en asambleas, es asambleario: es un movimiento horizontal donde las decisiones se toman en asambleas y en que tenemos portavoces que lo que dicen lo que la asamblea ha dicho. (...) Nosotros tenemos otros ritmos, otros ritmos que nos los hemos marcado nosotros y somos fieles a nuestros ritmos. Por respetar el proceso asambleario y democrático” (24).

El núcleo de las asambleas está formado por un grupo muy estable, pero sus bordes son abiertos. Las organizaciones más grandes tienen un sistema complejo de asambleas temáticas o regionales superpuestas, reunidas por doble afiliación de personas y reglas que aclaran qué asambleas pueden decidir qué temas.

---

<sup>2</sup> <http://www.democraciarealya.es/manifiesto-comun/>

La forma de la asamblea se ha generalizado: “Sobre todo, se ha generalizado mucho, se ha asumido la asamblea, el foro, digamos, como un elemento de organización. La pertenencia a un colectivo en el cual yo tengo que dar mi opinión, en el cual yo participo, en el cual yo me responsabilizo. Yo creo que antes eso era algo muy marginal y ahora es algo como mucho más (importante)...” (55).

Estas prácticas organizativas clave se basan en una larga historia en otros movimientos (Flesher Fominaya, 2014, Graeber, 2011), principalmente en sus preferencias por una creación de relaciones no jerárquicas a través de procesos de toma de decisiones abiertos y fluidos como el principio de grupo pequeño a grupo grande o la toma de decisiones basada en redes (Maeckelbergh, 2009). Las asambleas también se encuentran en las movilizaciones en Grecia e Israel, así como en los movimientos de *Occupy* (Benski et al., 2013).

### 4.3 Reflejo de los fines en las organizaciones

Las metas para el cambio económico se reflejan en las actividades de algunas OMS que prefigurativamente intentan construir una economía alternativa. Entonces, los objetivos económicos se reflejan más en lo que las organizaciones hacen que en cómo intentan hacerlo. Los objetivos de participación política, inclusión y solidaridad tienen un impacto directo en las prácticas organizacionales que se aspiran a alcanzar. El objetivo de la participación política se refleja en el autogobierno organizacional y, por lo tanto, también en las estructuras igualitarias, porque las organizaciones formales se quedaron “más estructuradas, esclerotizadas, quizás antiguas, frente a un movimiento social más amplio que recogía a otra gente y donde no han sentido que las organizaciones fuéramos un cauce para expresar todo esto” (37).

En casi todas las entrevistas se menciona el autogobierno y se relaciona con el objetivo político más amplio del movimiento.: “los movimientos asamblearios y autorealizados (...) (y) creo que aportan empoderamiento, *empowerment*, la capacidad de que todas las personas que participan de un espacio tengan capacidad de decisión genera empoderamiento, genera procesos mucho más de control sobre la propia vida, de no delegar en otro (...). Entonces, si las organizaciones se democratizan la sociedad se democratiza y probablemente podamos aspirar a que el Estado sea más democrático y que a la vez la ciudadanía” (55). Específicamente, las asambleas son vistas como una forma de democracia directa, apoyando la “democratización de los espacios de organización (...) y la horizontalización de los procesos” (55).

El objetivo de la inclusión se refleja en una membresía organizacional muy abierta. Con pocas excepciones las organizaciones tienen requisitos mínimos de membresía, como asistir a las dos reuniones siguientes, pedir que su nombre figure en una lista de correo electrónico o simplemente pedir ser miembro. Casi no existen mecanismos formales para impedir que las personas interesadas se afilien. No obstante, hay una diferencia entre las actividades del movimiento y las reuniones de las OMS. En las asambleas de los movimientos, prácticamente todo el mundo que se presenta puede participar. Las OMS investigadas muestran tanto las líneas de los bordes abiertas como sutiles, aunque claras; así como reglas informales y personalizadas de membresía: “supongo que 30 personas activas, trabajando, yendo a las asambleas y demás. Entre 20 y 30 personas. Luego, siempre hay gente alrededor, que le gusta el colectivo, que nos ayuda con acciones concretas. (...) Nosotros tenemos una comisión de cuidados. Cuidados empezó sobre todo porque gente nueva entraba a unas dinámicas muy rápidas y de actividad política y de debate político muy fuertes. Entonces, para que cualquier persona que no viniese de Ciencias Políticas o que no haya militado nunca pueda entrar y que haya alguien que esté



encargado de traducirle ciertas cosas, explicarle algunos temas. Luego, tenemos, dentro de lo que cabe, bastante buen rollo a nivel personal” (40).

El objetivo de la solidaridad no sólo se refleja en las actividades organizativas, sino también en actividades como ofrecer consejo jurídico, educación para personas marginalizadas o comedores populares. Además, en las prácticas organizacionales se presta mucha atención a los vínculos personales, respetando las emociones y las necesidades personales. “apoyo el cooperativismo y todo esto lo que puede surgir desde lo local, y puede haber una organización vecinal. Y creo que todo eso se debe complementar con una lucha o con una organización, para mí, anarcosindicalista (...) las relaciones sociales creo que son muy satisfactorias, siendo positivas. Trabajar o colaborar en algo que uno cree que es bueno. Y (...), bueno pues, ahí, a lo mejor, se recupera un poco ese sentimiento de sociedad, grupal” (52). Los activistas argumentan que la meta de solidaridad del movimiento requiere atención a las reglas y procesos de comunicación. “Hay unas dinámicas de proximidad a las que deberíamos seguir estando atentos, siempre” (68). Otro miembro afirmó: “dentro de un grupo así, como el Pumarejo, encuentras una convivencia muy intensa, gente trabajadora y, desde mi perspectiva, he visto inclusión social, he visto solidaridad (...)” (52). Debido al objetivo de solidaridad las OMS se esfuerzan por evitar la “objetivación” de las personas, como se ve en las organizaciones formales.

#### **4.4 La organización parcial como una forma de llevar a cabo los objetivos del movimiento de manera prefigurativa**

Mientras los objetivos de un nuevo orden económico se reflejan principalmente en las actividades de las OMS, los objetivos de representación política, inclusión y solidaridad se traducen directamente en la construcción de estructuras organizativas internas de manera parcial. Esto significa que no se utilizan todos los elementos de la organización formal, a saber, la jerarquía, la membresía, las normas, el control y las sanciones.

Lo más obvio es el claro rechazo a la jerarquía. Esta es una característica común de todas las OMS en conjunción con el objetivo de la participación política a través de la auto-organización y las estructuras igualitarias. La membresía está regulada en la mayoría de las organizaciones, pero la forma de regulación es tan inclusiva que puede caracterizarse por no estar regulada en un sentido completo. Así pues, se han tomado decisiones explícitas para designar a las organizaciones como parciales en este sentido.

En cuanto a las reglas, muchos activistas primero dicen que están deliberadamente establecidos en un grado mínimo. Por lo tanto, en comparación con las organizaciones empresariales convencionales, sólo parecen existir pocas reglas. Sin embargo, en cuanto al escrutinio, existen reglas muy elaboradas y amplias. Al seguir discutiendo este tema, muchos entrevistados subrayaron la importancia de las reglas, en línea con Buchanan et. al. que argumentan que las reglas son cruciales para capacitar el trabajo político (Buchanan y Brennan, 1985). Las normas están relacionadas principalmente con el objetivo de evitar estructuras jerárquicas y líderes individuales; deben permitir el autogobierno. Algunas OMS han establecido códigos de conducta para las discusiones internas, los cuidados; en otras, las reglas son más implícitas y sólo se hacen evidentes en casos de comportamiento desviante. Aun así, hay reglas claras y detalladas que se refieren, entre otras cosas, a la forma de hablar, a la manera de actuar en protestas o asambleas, a la manera de argumentar o, más implícitamente, a la manera de vestir, pensar o vivir. “Lo que a nosotros más nos alucina es que sin nosotros hacer un documento en el que expliquemos las líneas discursivas de Juventud sin Futuro, no nos hace falta porque de alguna manera hemos interiorizado las formas del lenguaje (...) no es un discurso monolítico, pero sí que hacia

fuera da una impresión de que tenemos cierta cohesión o coherencia en todo lo que decimos” (40).

Apenas existen sistemas formales de control. Como las asambleas trabajan principalmente cara a cara, el control se realiza de forma personal por cada participante. Se desarrollaron algunos rituales para asegurar el monitoreo, que se dirigen principalmente a los modos de comunicación. Por ejemplo, en una organización, después de cada reunión, los participantes reflexionan sobre la forma en que el facilitador hizo su trabajo; otro grupo acordó interrumpir las reuniones cuando no se cumplían sus reglas internas de “buena comunicación”.

Las sanciones también se utilizan de manera bastante informal. Las OMS dependen en gran medida del consenso y del compromiso. Así pues, las sanciones son un tema controvertido y a menudo aún no resuelto; se está debatiendo mucho sobre cómo conciliar sanciones con estructuras igualitarias.

Por lo tanto, las OMS investigadas son organizaciones claramente parciales. Aparte de las reglas, los elementos de la organización formal fueron deliberadamente rechazados (jerarquía) o las organizaciones tuvieron dificultades para establecerlos (sanciones) o fueron manejados de manera muy abierta e informal (membresía, control). Elementos parciales de jerarquía, membresía y control son el resultado de la convicción de la mayoría de los entrevistados de que los imperativos organizacionales, impactan a individuos, organizaciones y sociedad simultáneamente (por ejemplo 77) y son una forma de cambiar la sociedad. “Yo entiendo que los cambios sociales desde luego no se hacen solo desde la institución” (55). Sólo puedes lograr el cambio social con las formas de organización adecuadas” (por ejemplo 55). Los activistas subrayan la importancia de la manera de hacer las cosas: “Metodología de la iniciativa, es decir, garantizar los procesos democráticos, transparentes, con tomas de decisiones horizontales, es decir, garantizar mecanismos democráticos. Ese era mi objetivo. Para mí las formas son muy importantes, y la metodología es una herramienta de transformación social” (71).

Los elementos parciales -aunque son un elemento esencial de la identidad de las OMS- parecen ser un desafío específico. La mayoría de los conflictos identificados estaban relacionados con ellos. Los portavoces que actúan de forma muy autoritaria son fuertemente criticados. Además, la experimentación se centró en cómo garantizar una organización no jerárquica, pero efectiva. Surgieron conflictos, por ejemplo, cuando aparecieron estructuras informales de poder. “Nadie puede participar y decidir siempre al mismo nivel (...). Hay unas lógicas que vienen de nuestra propia educación y de nuestro propio aprendizaje de la vida que nos hacen a unos hablar y participar más, y a otros menos (...). Entonces, sí hay una horizontalidad, pero todo esto varía. Y quien lidera finalmente algunas ideas o algunas formas de organización es el que en cada momento puede.” (68). Además, la membresía abierta, combinada con estructuras no jerárquicas es un reto: “Entonces, pasaba un tío andando, veía una asamblea, decía “yo quiero hablar”, cogía el micro y se te ponía a hablar durante 15 minutos, ¿no? Y ese tío no volvía a la asamblea en su vida. Y había gente que llevaba cuatro meses trabajando en ese tema y que le daban la posibilidad a esa persona, la misma voz y el mismo peso que a quienes llevaban más tiempo trabajándolo. A mí eso no me parece bien” (94). En estas situaciones, las limitadas posibilidades de sanciones o la exclusión de miembros se consideraban a veces un reto. Las diferencias de género también dificultan el establecimiento de estructuras igualitarias. “Aunque sea en una asamblea, aunque sea un espacio asambleario, quien habla es quien más habla, quien habla más fuerte, quien... Normalmente son hombres.” (55).

Aunque las asambleas, por lo general, están sorprendentemente bien facilitadas y parecen funcionar eficazmente, consumen bastante tiempo y requieren procesos de aprendizaje individual y colectivo, como muestran las siguientes citas: “yo ya he pasado

por toda esa fase de ilusión, frustración de la asamblea, ver que es muy difícil, ver que es lento, cabrearme con la gente, entender que no me puedo cabrear con la gente. Es decir, todo ese aprendizaje asambleario a nivel de miles y miles de españoles, ya lo han pasado” (29). “O sea, tú sabrás que aprender a funcionar en asamblea, auto-gestionarse, no es una cosa que se dé un manual, te lo lees y ya está. Son procesos de aprendizaje largos.” (55).

Sin embargo, los movimientos actuales han aprendido de los anteriores, intentando evitar la frecuentemente citada “tyranny of structurelessness” (Freeman, 1970) y ya no rechazan el liderazgo (Western, 2014). Para permitir el liderazgo sin líderes (Sutherland et al., 2014) y evitar jerarquías formales e informales, las OMS investigadas pusieron mucho esfuerzo en el desarrollo de prácticas elaboradas.

Los activistas se ocupan intensamente de cuestiones organizativas. Por lo tanto, también aceptan experimentos y contratiempos que consumen mucho tiempo. A menudo se dice: “Vamos lentos porque vamos lejos” (por ejemplo, 55). Las nuevas formas de organización se sitúan explícitamente en el marco de la prefiguración. “Sí es útil, sobre todo desde lo que significa prefigurar el otro mundo posible (...) hacer ver que ya hoy hay un sector alternativo que demuestra que es posible otro modelo económico, otro reparto de los cuidados (...) no hay que esperar al día D, sino que ya pueden ir sentándose las bases” (77). Los activistas desarrollaron procesos de comunicación, como estilos de facilitación no jerárquicos, diversas prácticas para la rotación de roles específicos, el uso de grupos circulares donde cada participante puede expresar una opinión o una lista de oradores al estilo zipper. Algunas asambleas, por ejemplo, experimentan con tarjetas de diferentes colores, cada una de las cuales representa una cierta cantidad de tiempo para compartir el tiempo de uso de la palabra por igual; después de haber agotado sus tarjetas de uno y tres minutos, los participantes no pueden hablar por más tiempo. Otros ejemplos son rondas cortas después de cada reunión, reflexionando sobre lo bien que funcionó el intento de discutir de manera igualitaria.

Aunque los elementos parciales causan dificultades, se describen como una respuesta a la crítica hacia las organizaciones formales. Los activistas quieren distinguir las OMS del sistema convencional, que se basa en organizaciones completas.

Los entrevistados subrayaron el fin de romper con la lógica hegemónica que relaciona organización con jerarquías, recurriendo a formas alternativas y más complejas de organización (por ejemplo 52). Un activista que también había estado activo en contra de Franco afirmó que además del uso de los medios sociales, la innovación más importante de los nuevos movimientos eran sus procesos, su manera de fundamentar la acción política en las estructuras organizativas (77).

#### **4. Discusión y conclusión**

Este artículo explora cómo las organizaciones del movimiento español 15M intentan cambiar la sociedad a través de sus prácticas organizativas. Los activistas describen que estas OMS buscan estructuras no jerárquicas y antiautoritarias y prácticas de decisiones participativas, con membresía relativamente abierta y relaciones personales.

Los resultados revelan que el significado subyacente de estas prácticas es el carácter prefigurativo de las OMS. Por lo tanto, la experimentación con formas y procesos organizacionales -aunque consume mucho tiempo, es conflictiva y agotadora- se considera una parte integral del proceso. En consecuencia, los principales objetivos del movimiento se reflejan en las prácticas organizativas. El autogobierno interno se corresponde con el objetivo de la participación política, la afiliación fluida y abierta con el objetivo de una sociedad inclusiva y el alto nivel interno de relaciones personales, evitando así la habitual

“objetivación” de las personas que conlleva la organización formal, refleja el objetivo de una sociedad solidaria.

Visto a través del concepto teórico de Ahrne y Brunsson (2011), resulta evidente que específicamente los elementos parciales se utilizan para lograr el cambio social deseado. Las OMS investigadas desarrollaron reglas claras, principalmente para evitar jerarquías. Otros elementos de la organización formal eran difíciles de establecer, como en el caso de las sanciones, o eran deliberadamente rechazados, como en el caso de la jerarquía, o, con respecto a la membresía y el control, se trataban deliberadamente de manera muy abierta e informal.

Nuestros hallazgos contribuyen así a afinar y ampliar la teoría de organización completa y parcial. Ahrne y Brunsson (2011) reconocen que la organización parcial puede ser una elección deliberada pero describen decisiones para la organización parcial de manera bastante defensiva, con énfasis en situaciones en las que no es necesario o posible establecer una organización completa. Otros autores interpretan la organización parcial como una exhibición de altos grados de orden emergente en lugar de un orden decidido. (Laamanen y den Hond, 2015). Argumentamos que la organización parcial no está necesariamente relacionada con una mayor incidencia de la emergencia no planeada de elementos organizativos.

En este sentido, hay que distinguir claramente entre los movimientos sociales y sus organizaciones. Si bien un alto grado de orden emergente podría prevalecer en los movimientos sociales, nuestros datos apoyan fuertemente la hipótesis de que los elementos parciales de las OMS son el resultado de una elección deliberada. Por lo tanto, la organización parcial podría no ser una “segunda opción”, sino que más bien podría ser deliberadamente implementada. Las OMS investigadas no adoptan prácticas rígidas, centralizadas y formalmente estructuradas como una forma de cambiar la sociedad. Curiosamente, aunque los elementos parciales están en el centro de la identidad de las OMS, parecen ser específicamente desafiantes. La mayoría de los conflictos y dificultades están relacionados con ellos y requieren aprendizaje colectivo y experimentación.

Teniendo en cuenta los problemas de la sociedad moderna se necesitan soluciones creativas. Las organizaciones tienen aquí un papel crucial. Como dijo un entrevistado: “Necesitamos organizaciones, pero tenemos que construirlas de otra manera” (40). A pesar de su carácter a menudo imperfecto, las prácticas de las OMS son prometedoras no sólo para la investigación futura, sino también para el aprendizaje institucional en otros ámbitos.

## 6. Referencias

Ahrne, G. & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: the significance of partial organization. *Organization*, 18, 83-104.

Anduiza, E., Cristancho, C. & Sabucedo, J. M. (2013). Mobilization through online social networks: The political protest of the indignados in Spain. *Information, Communication & Society*, 17, 750-764.

Ayllón, D. & Muriel, E. (2014). PODEMOS - Indignación convertida en opción de gobierno. *La marea*, 21.

Benski, T., Langman, L., Perugorría, I. & Tejerina, B. (2013). From the streets and squares to social movement studies: What have we learned? *Current Sociology*, 61, 541-561.

- Bieler, A. (2011). Labour, New Social Movements and the Resistance to Neoliberal Restructuring in Europe. *New Political Economy*, 16, 163-183.
- Boggs, C. (1977). Marxism, prefigurative communism, and the problem of workers' control. *Radical America*, 11, 12.
- Böhm, S., Dinerstein, A. C. & Spicer, A. (2010). (Im)possibilities of Autonomy: Social Movements in and beyond Capital, the State and Development. *Social Movement Studies*, 9, 17-32.
- Boltanski, L. & Chiapello, E. (2005). The new spirit of capitalism. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 18, 161-188.
- Breines, W. (1989). *Community and organization in the New Left, 1962-1968: The great refusal*, Rutgers University Press.
- Briscoe, F. & Safford, S. (2008). The Nixon-in-China Effect: Activism, Imitation, and the Institutionalization of Contentious Practices. *Administrative Science Quarterly*, 53, 460-491.
- Buchanan, J. M. & Brennan, G. (1985). *The reason of rules. Constitutional political economy*. Cambridge University Press.
- Castañeda, E. (2012). The Indignados of Spain: A Precedent to Occupy Wall Street. *Social Movement Studies*, 11, 309-319.
- Chatterton, P. & Pickerill, J. (2010). Everyday activism and transitions towards postcapitalist worlds. *Transactions of the Institute of British Geographers*, 35, 475-490.
- Choi-Fitzpatrick, A. (2014). Managing Democracy in Social Movement Organizations. *Social Movement Studies*, 14, 123-141.
- Davis, G. F., Morrill, C., Rao, H. & Soule, S. A. (2008). Introduction: Social Movements in Organizations and Markets. *Administrative Science Quarterly*, 53, 389-394.
- Della Porta, D., Kriesi, H. & Rucht, D. (2009). *Social Movements in a Globalizing World*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Den Hond, F., De Bakker, F. G. A. & Smith, N. (2015). Social Movements and Organizational Analysis. Della Porta, D. & Diani, M. (eds.) *The Oxford Handbook of Social Movements*. Oxford: Oxford University Press.
- Dry (2011). Manifiesto. ¡Democracia Real Ya! [www.democraciarealya.es/manifiesto-comun/](http://www.democraciarealya.es/manifiesto-comun/) (junio 3 de 2018).
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50, 25-32.

Epstein, B. (2002). The Politics of Prefigurative Community: The Non-Violent Direct Action Movement. Duncombe, S. (ed.) *The Cultural Resistance Reader*. Estados Unidos, Nueva York: Verso.

Feenstra, R. A. & Keane, J. (2014). Politics in Spain: A Case of Monitory Democracy. *Voluntas*, 25, 1262-1280.

Flesher, F. (2007). Autonomous Movements and the Institutional Left: Two Approaches in Tension in Madrid's Anti-globalization Movement. *South European Society & Politics*, 12, 335-358.

Flesher Fominaya, C. (2014). Debunking Spontaneity: Spain's 15-M/Indignados as Autonomous Movement. *Social Movement Studies*, 14, 142-163.

Freeman, J. (1970). *The Tyranny of Structurelessness* [Online]. Available: <http://www.jofreeman.com/joreen/tyranny.htm>. Available: <http://www.jofreeman.com/joreen/tyranny.htm> (mayo 11 de 2018).

Gámez Fuentes, M. J. (2015). Feminisms and the 15M Movement in Spain: Between Frames of Recognition and Contexts of Action. *Social Movement Studies*, 14, 359-365.

Glass, P. (2010). Everyday routines in free spaces: Explaining the persistence of the Zapatistas in Los Angeles. *Mobilization*, 15, 199-216.

Graeber, D. (2011). *Occupy Wall Street's anarchist roots* [Online]. Available: <http://www.aljazeera.com/indepth/opinion/2011/11/2011112872835904508.html> [Accessed 11.02. 2015].

Haug, C. (2013). Organizing Spaces: Meeting Arenas as a Social Movement Infrastructure between Organization, Network, and Institution. *Organization Studies (01708406)*, 34, 705-732.

Hensby, A., Sibthorpe, J. & Driver, S. (2012). Resisting the 'protest business': Bureaucracy, post-bureaucracy and active membership in social movement organizations. *Organization*, 19, 809-823.

Hughes, N. (2011). 'Young People Took to the Streets and all of a Sudden all of the Political Parties Got Old': The 15M Movement in Spain. *Social Movement Studies*, 10, 407-413.

Juris, J. S. (2008). Performing politics Image, embodiment, and affective solidarity during anti-corporate globalization protests. *Ethnography*, 9, 61-97.

Kaldor, M. & Selchow, S. (2013). The 'Bubbling Up' of Subterranean Politics in Europe. *Journal of Civil Society*, 9, 78-99.

King, D. (2008). Is another way possible. *Ephemera*, 8, 220-228.

Kraushaar, W. (2012). *Der Aufruhr der Ausgebildeten. Vom Arabischen Frühling zur Occupy-Bewegung*, Alemania, Hamburgo: Hamburger Edition.

- Kreiss, D. (2014). The Virtues of Participation without Power: Campaigns, Party Networks, and the Ends of Politics. *The Sociological Quarterly*, 55, 537-554.
- Laamanen, M. & Den Hond, F. (2015). Prefigurative partial organization in local social movements: Examining decided and emergent order in a time bank. *EGOS*. Athens.
- Laclau, E. & Mouffe, C. (2001). *Hegemony and socialist strategy: Towards a radical democratic politics*, Londres-Nueva York: Verso.
- Leach, D. K. (2009). An Elusive “We”: Antidogmatism, Democratic Practice, and the Contradictory Identity of the German Autonomes. *American Behavioral Scientist*, 52, 1042-1068.
- Leach, D. K. (2013). Prefigurative Politics. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Social and Political Movements*. Blackwell Publishing Ltd.
- Madrilonia, C. (2012). Cuando la gente reinventa la política. Lenguajes y actitudes del movimiento 15M. Fernandez, J., Sevilla, C. & Urbán, M. (eds.). España, Madrid: Icaria.
- Maeckelbergh, M. (2009). *The will of the many: How the alterglobalization movement is changing the face of democracy*, Inglaterra, Londres: Pluto Press.
- Maeckelbergh, M. (2011). Doing is Believing: Prefiguration as Strategic Practice in the Alterglobalization Movement. *Social Movement Studies*, 10, 1-20.
- Maeckelbergh, M. (2012). Horizontal Democracy Now: From Alterglobalization to Occupation. *Interface: A Journal For and About Social Movements*, 4, 207-234.
- March, J. G. (2007). The Study of Organizations and Organizing Since 1945. *Organization Studies*, 28, 9-19.
- McCowan, T. (2010). School democratization in prefigurative form: two Brazilian experiences. *Education, Citizenship and Social Justice*, 5, 21-41.
- Milam, J. M. & Heath, R. G. (2014). Participative Democracy and Voice: Rethinking Community Collaboration Beyond Neutral Structures. *Journal of Applied Communication Research*, 42, 366-386.
- Morell Fuster, M. (2012). The Free Culture and 15M Movements in Spain: Composition, Social Networks and Synergies. *Social Movement Studies*, 11, 386-392.
- Münch, R. (1994). Von der Moderne zur Postmoderne? Soziale Bewegungen im Prozeß der Modernisierung. *Forschungsjournal NSB*, 2.
- Perugorriá, I. & Tejerina, B. (2013). Politics of the encounter: Cognition, emotions, and networks in the Spanish 15M. *Current Sociology*, 61, 424-442.
- Polletta, F. (1999). “Free spaces” in collective action. *Theory and Society*, 28, 1-38.

- Polletta, F. (2002). *Freedom Is an Endless Meeting: Democracy in American Social Movements*, Estados Unidos, Chicago: University of Chicago Press.
- Polletta, F. (2005). How participatory democracy became white: Culture and organizational choice. *Mobilization: An International Quarterly*, 10, 271-288.
- Quaranta, M. (2014). Collective and Private Resources and the Inequalities of Non-violent Political Protest in European Countries. *Journal of Civil Society*, 10, 294-316.
- Rao, H., Morrill, C. & Zald, M. N. (2000). Power plays: How social movements and collective action create new organizational forms. *Research in Organizational Behavior*, 22, 237-281.
- Reedy, P. (2014). Impossible organisations: Anarchism and organisational praxis. *Ephemera: theory & politics in organization*, 14, 639-658.
- Romanos, E. (2016). Late Neoliberalism and Its Indignados: Contention in Austerity Spain. En: D. Della Porta Et al. (ed.) *Late Neoliberalism and its Discontents in the Economic Crisis*. Palgrave, Macmillan.
- Schütze, F. (1987). *Das narrative Interview in Interaktionsfeldstudien*, Alemania, Hagen: Fernuniversität Hagen.
- Siltanen, J., Klodawsky, F. & Andrew, C. (2014). “This is how I want to live my life”: An Experiment in Prefigurative Feminist Organizing for a More Equitable and Inclusive City. *Antipode*, n/a-n/a.
- Simsa, R. & Berraquero-Díaz, L. (2015). Human rights in Spain – a mere national topic? <https://oegfe.at/2015/07/human-rights-in-spain-a-mere-national-topic/> (diciembre 10 de 2015).
- Spicer, A. & Böhm, S. (2007). Moving Management: Theorizing Struggles against the Hegemony of Management. *Organization Studies*, 28, 1667-1698.
- Strauss, A. & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, SAGE Publications.
- Sutherland, N., Land, C. & Böhm, S. (2013). Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The Case of Autonomous Grassroots Groups. *Organization*, 21, 759-781.
- Sutherland, N., Land, C. & Böhm, S. (2014). Anti-leaders(hip) in Social Movement Organizations: The case of autonomous grassroots groups. *Organization*, 21, 759-781.
- Taibo, C. (2011). *La rebelión de los indignados: Movimiento 15M: Democracia Real ¡Ya!*, España, Madrid: Editorial Popular.
- Taibo, C. (2013). The Spanish indignados: A movement with two souls. *European Urban and Regional Studies*, 20, 155-158.



- Taibo , C. A. (ed.) (2011). *La rebelión de los indignados : Movimiento 15M : Democracia Real ¡Ya!*, España, Madrid: Editorial Popular.
- Tilly, C. (1995). Cycles of Collective Action: Between Moments of Madness and the Repertoire of Contention. En: Traugott, M. (ed.) *Repertoires and Cycles of Collective Action*. Estados Unidos, Durham: Duke University Press.
- Van De Sande, M. (2013). The Prefigurative Politics of Tahrir Square—An Alternative Perspective on the 2011 Revolutions. *Res Publica*, 19, 223-239.
- Walker, E. T. (2012). Social Movements, Organizations, and Fields: A Decade of Theoretical Integration. *Contemporary Sociology*, 41, 576-587.
- Western, S. (2014). Autonomist leadership in leaderless movements: Anarchists leading the way. *Ephemera. Theory and politics in organization*, 14, 673-698.
- Yates, L. (2014). Rethinking Prefiguration: Alternatives, Micropolitics and Goals in Social Movements. *Social Movement Studies: Journal of Social, Cultural and Political Protest* 14, 1-21.
- Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*, Sage publications.
- Young, K. & Schwartz, M. (2012). Can prefigurative politics prevail? The implications for movement strategy in John Holloway's Crack Capitalism. *Journal of Classical Sociology*, 12, 220-239.