



## Los elementos esenciales para organizar

### #3: Desarrollo de liderazgo

*“Siempre he pensado que lo que se necesita es desarrollar a las personas a las que les interesa desarrollar el liderazgo en los demás, más que ser líderes ellas mismas.” Ella Baker*

Hay muchas formas en las que las organizaciones se involucran en campañas a favor de la justicia social y en campañas que giran en torno a algún tema o a alguna elección. Puede resultar útil comparar estos enfoques para comprender qué tiene de único la tradición de organización comunitaria, de la que forma parte PICO California.

En las organizaciones de abogacía profesional, el personal lo hace casi todo. Identifican los problemas, llevan a cabo la investigación sobre las políticas públicas, hablan en nombre de la organización y presionan a los políticos responsables. En las campañas electorales, el personal de la campaña suele reclutar voluntarios durante un breve periodo, que es durante los meses previos a las elecciones. Cuando finaliza la campaña, el esfuerzo de los voluntarios decae y/o llega a su fin.

En cambio, en PICO California, los organizadores trabajan para desarrollar una base de liderazgo de base sostenible en la que participan cientos de líderes voluntarios. A diferencia de alguien que aboga por ciertas políticas públicas, un organizador busca ante todo ser un catalizador y un multiplicador, alguien que cataliza a otros para sean ellos quienes actúen, y multiplica el poder y el impacto de la organización a través de la creación de múltiples equipos, dirigidos por múltiples líderes, en múltiples congregaciones y comunidades. A diferencia del organizador de campañas electorales, un organizador de PICO California busca involucrar a los voluntarios de forma continua, tanto en los momentos intensos de las campañas como en los momentos en los que la organización se dedica más a la investigación y a la creación de bases.

Para que la gente se involucre y permanezca involucrada en un esfuerzo, debe sentirse protagonista del mismo; debe participar en la identificación del problema, en el desarrollo de estrategias y en dirigir la campaña. Siendo así, los organizadores deben aprender a no hacer las cosas por los demás, sino a hacer las cosas con ellos. Se comprometen con los líderes voluntarios de forma regular para co-crear la estrategia. Los organizadores apoyan y preparan a los líderes para que estos ayuden a dirigir y a moderar las reuniones de la comunidad, establezcan relaciones, lleven a cabo reuniones de investigación con funcionarios públicos y emprendan diversas acciones para destacar el tema y promover su causa. La gente aprende

haciendo. Cuanta más gente desempeñe un papel de liderazgo y asuma funciones, más aprenderá el arte de organizar.

A medida que los organizadores y los líderes entablan relaciones entre sí y forman equipos de organización, van creando una comunidad de aprendizaje en la que tratan de apoyarse mutuamente en su desarrollo como personas de fe y como líderes del cambio social. Se enfrentan a cuestiones cruciales en torno al poder, el antirracismo, la narrativa moral, la creación de bases y la estrategia para tratar con los temas. Este es un proceso mutuo en el que las personas aprenden unas de otras, avivan su imaginación y se apoyan mutuamente en su camino espiritual.

En este entorno de aprendizaje dinámico, los organizadores agitan y desafían a las personas y a la comunidad en general. Los organizadores nos retan a ser más audaces, a asumir riesgos, a tener reuniones 1 a 1 y a hablarle con la verdad al poder. Como dijo Frederick Douglass, si no hay lucha, no hay progreso. Los organizadores deben aprender a introducir la tensión y la agitación de un modo que sea constructivo, y que fortalezca a las personas y al esfuerzo general.

Para tener éxito, los organizadores deben aprender que su papel principal es trabajar con los demás para que actúen y apoyarlos en su liderazgo, no hacer las cosas por los demás ni actuar como sus representantes. Esto no quiere decir que los organizadores nunca actúen como representantes de la organización. A veces, lo hacen. Es más bien que los organizadores buscan continuamente oportunidades para involucrar a los demás y promover el liderazgo de otros. Para ello, los organizadores les presentan a los líderes invitaciones o propuestas, y les retan a dar un paso al frente y a asumir algún papel en el esfuerzo.

### **La creación de equipos**

Los organizadores crean equipos. Los equipos o comités organizadores locales son la estructura básica mediante la cual creamos poder. Los organizadores están a cargo de reunir a las personas para que aprendan los aspectos básicos de organizar y de ayudarle a un grupo de personas a desarrollar una identidad grupal y una forma de trabajar colectivamente. El equipo o comité organizador puede tener su sede en alguna congregación, escuela y/o vecindario de la zona.

Para crear equipos exitosos, los organizadores deben de trabajar para asegurarse de que el equipo tenga:

- Agendas claras que tengan el propósito y los resultados deseados
- Papeles claros
- Oportunidad para la oración, la reflexión y/o las prácticas sagradas
- Un programa de capacitación que desarrolle las destrezas para hablar en público
- Un poder analítico fuerte, arraigado en un análisis racial y de género
- Claridad en cuanto a qué es lo que el equipo busca cambiar, tanto en la actualidad como en el curso de los próximos 5 a 10 años

- Tener claros los siguientes pasos de cada reunión

Un equipo organizador suele estar formado por entre 5 y 20 líderes y se reúne al menos una vez al mes. Una reunión puede durar entre una hora y 90 minutos. Es importante que las reuniones sean breves y concretas, y que tengan claro su siguiente paso.

El equipo realiza reuniones 1 a 1 dentro de su congregación o en su comunidad para identificar sus inquietudes y problemas, lleva a cabo reuniones de investigación y toma acción para abordar algún problema local. El equipo también se conecta con otros equipos organizadores activos en la federación a través de reuniones regionales o de toda la ciudad, y puede tener un representante en la mesa directiva de la organización. Una federación activa puede tener entre 5 y 25 equipos locales que se reúnen con regularidad.

Lo ideal es que, antes de una reunión de un equipo organizador, los organizadores trabajen con un grupo más reducido de líderes activos para planificar la reunión. Al trabajar con los líderes para planificar la reunión, el organizador ayuda a desarrollar las habilidades de liderazgo y que los líderes se apropien del esfuerzo. Las siguientes preguntas pueden servir de guía para una reunión de planificación:

- ¿Cuál es el propósito de la reunión? ¿Por qué?
- Si somos exitosos, ¿cuáles serán los resultados?
- En qué debemos enfocarnos durante la reunión para lograr esos resultados?
- ¿Quién estará a cargo de los diferentes segmentos de la agenda?
- ¿Cuál es nuestro plan para lograr que la reunión sea bien concurrida?

La siguiente es una muestra de la agenda de un equipo organizador:

#### Apertura

- Celebrar a las personas presentes (particularmente a las personas nuevas)
- Presentar las credenciales de equipo local y de la federación
- Presentar el propósito de la reunión
- Reflexión

#### Reportes

- Celebrar el progreso de nuestros cometidos
  - Reportes del trabajo logrado mediante las reuniones 1 a 1
  - Reportes de las reuniones de investigación
- Dar informes sobre las campañas de la federación

#### Aprendizaje y elaboración de estrategias

- Recibir capacitación para aprender los conceptos organizativos y para desarrollar ciertas destrezas, como las de reuniones 1 a 1 y hacer investigación

- Reflexionar sobre algún reto al que se esté enfrentando el equipo, como sería su esfuerzo de expansión
- Tomar alguna decisión sobre su siguiente paso (p. ej., una reunión de investigación)

#### Resumen y siguientes pasos

- Aclarar qué decisiones o compromisos se han tomado
- Preguntar quiénes desean ofrecerse para planear la próxima reunión
- Invitar a todos los interesados a quedarse para llevar a cabo una evaluación de la reunión
- Reflexión u oración de clausura

A menudo, el papel principal que desempeña un organizador en este tipo de reuniones es el de presentar una breve capacitación sobre un concepto organizativo clave durante la parte de "aprendizaje y elaboración de estrategias" de la reunión. Por ejemplo, si el grupo ha identificado un tema sobre el que desea actuar y está considerando la posibilidad de reunirse con un funcionario público, el organizador podría impartir una capacitación al grupo sobre los elementos básicos de una reunión de investigación. Como parte de esta capacitación, el equipo podría elaborar una agenda para el día para la reunión de investigación e incluso hacer simulacro para prepararse para ella (si el tiempo lo permite). Al desempeñar este papel, el organizador puede desempeñar un papel clave para ayudar a desarrollar la comprensión de los líderes sobre el proceso organizativo.