

CONSTRUIR LÍDERES, CONSTRUIR PODER: CÓMO SOMOS CREÓ UNA RED DE ORGANIZADORES



Creemos que funciona mejor si la gente es de nuestras comunidades. Si no desarrollamos la capacidad de nuestros líderes en nuestro movimiento para realizar múltiples tareas dentro de nuestro trabajo, entonces estamos fallando.

— MARCELA DÍAZ

Directora ejecutiva, Somos un Pueblo Unido



Hace quince años, [Somos un Pueblo Unido \(Somos\)](#) se enfrentaba a un problema común en el ámbito de la organización: tenía unos cuantos puestos vacantes de organizador en zonas rurales, pero no podía encontrar la combinación adecuada de personas para el trabajo. Sabían que necesitaban a alguien de su comunidad. Porque en las pequeñas zonas rurales donde trabaja Somos, la confianza lo es todo. Sin ella, resulta más difícil organizar a nuevos miembros, desarrollar equipos de afiliación/membresía o realizar cambios de manera eficaz.

Somos, una organización dirigida por campesinos e inmigrantes dedicada a promover la justicia laboral y racial en Nuevo México, había intentado anteriormente contratar a personas de fuera de su base. Pero, tal y como lo describe Marcela Díaz, su directora ejecutiva, simplemente no encajaban con Somos.

Cada organizador tiene un lugar en el movimiento, y las diferentes organizaciones se organizan de distintas maneras. **Pero para Somos, es fundamental que sus organizadores sean personas de sus comunidades que conozcan su campo a la perfección.** Vienen con confianza incorporada y saben mejor cómo se sienten los miembros, porque son vecinos, amigos de la familia y antiguos compañeros de trabajo.

Para Somos, tratar de reclutar personal de su base no era sólo una cuestión de personal, aunque la rotación constante resultaba difícil de asimilar para una organización dedicada a promover la justicia laboral y racial en Nuevo México. También supuso una oportunidad para impulsar el compromiso filosófico de la organización con la organización dirigida por la comunidad y para la formación de líderes desde su base.



[Aquellos que son contratados y no forman parte de la base de Somos] se entusiasman con el trabajo y luego quieren alejarse de esas comunidades rurales. Es normal y no les culpamos, pero entonces tenemos que empezar de nuevo.

— MARCELA DÍAZ

Directora ejecutiva, Somos un Pueblo Unido

Ese compromiso ha existido desde la fundación de Somos y Marcela lo ha llevado adelante desde que se unió a la organización como su directora ejecutiva.

«Si no le damos [a nuestra comunidad] la oportunidad de hacerlo, ¿qué estamos haciendo? ¿Para qué es esto?», pregunta Marcela.

Así que Somos creó un programa de pasantías.

La teoría general del cambio en la que se basa el programa es que, al ofrecer a sus miembros la oportunidad de mejorar sus aptitudes organizativas y convertirse en líderes, estos serán más activos y contarán con más conocimientos en sus futuras campañas organizativas, ya sea como personal o como miembros dedicados. En cualquier caso, ganan tanto Somos como la persona que adquiere una valiosa cualificación, mientras que esta gana un sueldo fijo.

Una ventaja adicional es que esto crea una base de futuros empleados con talento que reflejan las experiencias de su comunidad y querrán quedarse durante un largo periodo.



CÓMO SOMOS DESARROLLA LÍDERES Y ORGANIZADORES DESDE SUS BASES

Dado que el desarrollo de líderes y organizadores desde su base es tan fundamental para la misión y el éxito de la organización, Somos da prioridad al programa de pasantías de muchas maneras: asegurándose de que siempre haya fondos para el programa, creando oportunidades bien pensadas para el desarrollo de los pasantes y mucho más.

Desde el inicio del programa, Somos ha introducido cambios aquí y allá para perfeccionar la forma en que identifica a los líderes y los desarrolla. Pero, en su mayor parte, el programa se ha mantenido firme a los mismos valores fundamentales que han estado allí desde el principio.

El programa es intencionado y refleja sus valores como organización: su propósito es convertir a los miembros de la comunidad en líderes. Por eso, el programa se centra en el aprendizaje y el crecimiento de los pasantes, no en cómo los pasantes pueden ayudar al personal.



Las pasantías duran tres meses y son de hasta 20 horas semanales. Además, son pagadas y pueden extenderse hasta seis meses. La capacidad de extenderse puede ser crucial para determinar si el pasante podría encajar bien en un futuro puesto como organizador.

«Hace poco contratamos a alguien aquí, en nuestro personal de Santa Fe, que fue pasante durante tres meses y luego lo extendimos», dice Marcela. Al final de la segunda pasantía de la persona, Somos sintió seguridad para contratarla para un puesto a tiempo completo: «Dijimos: 'Bueno, llevas aquí seis meses. Te agradamos, nos agradas. Fuerte ética de trabajo. Entiendes cómo funciona. Tienes una serie de habilidades. Te encanta el trabajo. Estás en ello'».

Así es como Somos ha perfeccionado su programa de pasantías.

PRÁCTICA 1:

Identificar candidatos pasantes de la base de somos para convertir a los miembros en líderes y organizadores.

PRÁCTICA 2:

Crear oportunidades de aprendizaje significativas para los pasantes a través de la formación y la observación, no del trabajo pesado.

PRÁCTICA 3:

Dedicar fondos y tiempo a invertir en el desarrollo de los miembros.



PRÁCTICA 1:

Identificar candidatos pasantes de la base de somos para convertir a los miembros en líderes y organizadores.

Para identificar a los posibles pasantes, los organizadores de Somos se encargan de referir y seleccionar candidatos entre su red actual de miembros y líderes. Pueden venir a Marcela y decirle: «Tengo una miembro fantástica y creo que deberíamos traerla». Y a eso, Marcela dice: «Que empiece como pasante».

Si nadie se les ocurre inmediatamente, los organizadores también preguntarán a los miembros si tienen sugerencias de candidatos para ampliar el grupo de aspirantes.

¿Otra forma en que el diseño del programa está pensado para atraer a personas de su base? Somos está pendiente de los miembros que pierden su trabajo a causa de represalias por organizarse con Somos, y les ofrece unas pasantías para que no pierdan su equilibrio financiero. Esto también reduce los posibles costes para los miembros que puedan participar en las campañas de derechos de los trabajadores de Somos, lo que impulsa la participación y la eficacia de la campaña.



Pero también es una forma estratégica de garantizar que ese miembro siga vinculado a Somos y participe como miembro fuerte y activo en el futuro. Ese miembro, tanto si decide dedicarse a la organización a tiempo completo como si no, tiene ahora una relación más profunda con el personal de Somos y sabe lo difícil que es el trabajo de organización, y es más probable que quiera ayudar a los organizadores incluso cuando vuelva a su papel de miembro no interno.

PRÁCTICA 2:

Crear oportunidades de aprendizaje significativas para los pasantes a través de la formación y la observación, no del trabajo pesado.

Si un organizador le dice a Marcela que «necesita a un pasante», le suenan campanitas en la mente.

Porque en Somos, los pasantes están ahí para aprender todo sobre la organización y desarrollarse como líderes. No están ahí para ayudar a los organizadores ni para hacer el trabajo sucio. Están en el programa para aprender.

Así que Marcela le dirá al miembro del personal: «En realidad, un pasante te va a dar más trabajo porque no están aquí como tu ayudante. Tu estas aquí para ayudar a desarrollarlos como líderes».

Para infundir en los pasantes los fundamentos de la organización en un plazo de tres meses, Somos ha diseñado un riguroso programa de formación y acompañamiento.

Cada trimestre, Somos organiza una capacitación sobre organización en Santa Fe—la frecuencia de esta se alinea con el ciclo del programa de pasantías para que cada pasante pueda asistir a una capacitación durante su tiempo con Somos. Esta formación pone énfasis en los conocimientos prácticos necesarios para organizarse con éxito.

Los pasantes y organizadores aprenden sobre política y prácticas durante los tres días que pasan juntos. Se ocupan de las políticas que preocupan a sus miembros, de la política subyacente a esas políticas y, lo que es más importante, de la práctica, la práctica y la práctica. Tanto si se trata de mantener conversaciones individuales como de facilitar una reunión en la que los miembros se salgan del tema, la formación se centra en gran medida en preparar a los pasantes para que puedan desplegar estas habilidades en la vida real.

El resto de la formación de los pasantes consiste en acompañar a su organizador

(cada organizador de los seis condados que abarca Somos puede tener hasta dos pasantes a la vez). Aunque se trata de un programa de prácticas, el programa funciona más bien como aprendizaje. Todos los días, los pasantes trabajan hombro a hombro con el organizador que los supervisa. Esto les da a los pasantes la oportunidad de aprender técnicas básicas de organización en el mundo real.

¿Cómo funciona un evento usual de banco de llamadas?

En otros programas, los pasantes pueden hacer llamadas a los miembros.

Pero en Somos, como se supone que los pasantes trabajan junto a los organizadores en planilla, son ellos los que coordinan el evento, consiguen que los miembros acudan y supervisan las llamadas de los miembros.

Eso es lo que distingue al programa de Somos de tantos otros: antepone el crecimiento y el desarrollo de los pasantes a todo lo demás, de modo que, tanto si más adelante se convierten en miembros del personal como en miembros dedicados, serán organizadores más eficaces y tenaces.



PRÁCTICA 3:

Dedicar fondos y tiempo a invertir en el desarrollo de los miembros.

Si no se reservan intencionadamente fondos y tiempo para invertir en el desarrollo de los miembros, no se conseguirá.

Por eso, el equipo de Somos siempre encuentra la manera de incluir una partida en el presupuesto para el programa de pasantías, a pesar de que no siempre hay muchos fondos disponibles para este tipo de trabajo vital y transformador.

Esto puede significar ser creativo e ingenioso y encontrar oportunidades de financiación cuando parece que no las hay.

«Mi trabajo consiste en buscar esas oportunidades y aprovecharlas cuando se presenten para seguir aumentando nuestra base de organizadores en todo el estado», afirma Marcela.



Hace poco, surgió una oportunidad de financiación para que Somos encargara a uno de sus organizadores un nuevo proyecto. Somos aprovechó la oportunidad para invertir en uno de sus pasantes: Marcela sugirió utilizar la financiación para permitir que un pasante actual se convierta en un organizador a tiempo completo que dirigiera la campaña.

La propuesta de Somos funcionó.

Ahora Somos tiene un nuevo puesto de organizador y otro ejemplo de éxito al incorporar a alguien de su base a su equipo a través del programa de pasantías.

LECCIONES APRENDIDAS DE UNA ORGANIZACIÓN QUE NUNCA DEJA DE INVERTIR EN SU BASE

Quince años después de crear un programa de éxito para desarrollar las capacidades de crecimiento y organización de sus miembros, Somos ha aprendido un par de cosas sobre cómo aprovechar un programa de prácticas para apoyar una organización auténtica. También saben que un programa de prácticas es sólo una pequeña parte del largo camino que hay que recorrer para desarrollar realmente organizadores eficaces. Después de todo, ningún programa de prácticas de tres o seis meses, por muy repleto que esté de formación, observación y aprendizaje, puede enseñar a alguien todo lo que necesita saber sobre organización, un proceso que lleva años, si no décadas, y que requiere apoyo y desarrollo continuos.

Pero el programa de pasantías es una parte clave de esa trayectoria para los líderes de Somos. Estas son las lecciones que ha aprendido el equipo de Somos y los retos que aún debe superar.

LECCIÓN 1:

La transición mental de líder a organizador es difícil y requiere apoyo.

LECCIÓN 2:

Los pasantes necesitan acceso a una formación organizativa de alto nivel, adaptada a su contexto y accesible en su idioma.

LECCIÓN 3:

Traer organizadores de su base, reunirse con ellos donde estén.

LECCIÓN 1:

la transición mental de líder a organizador es difícil y requiere apoyo.

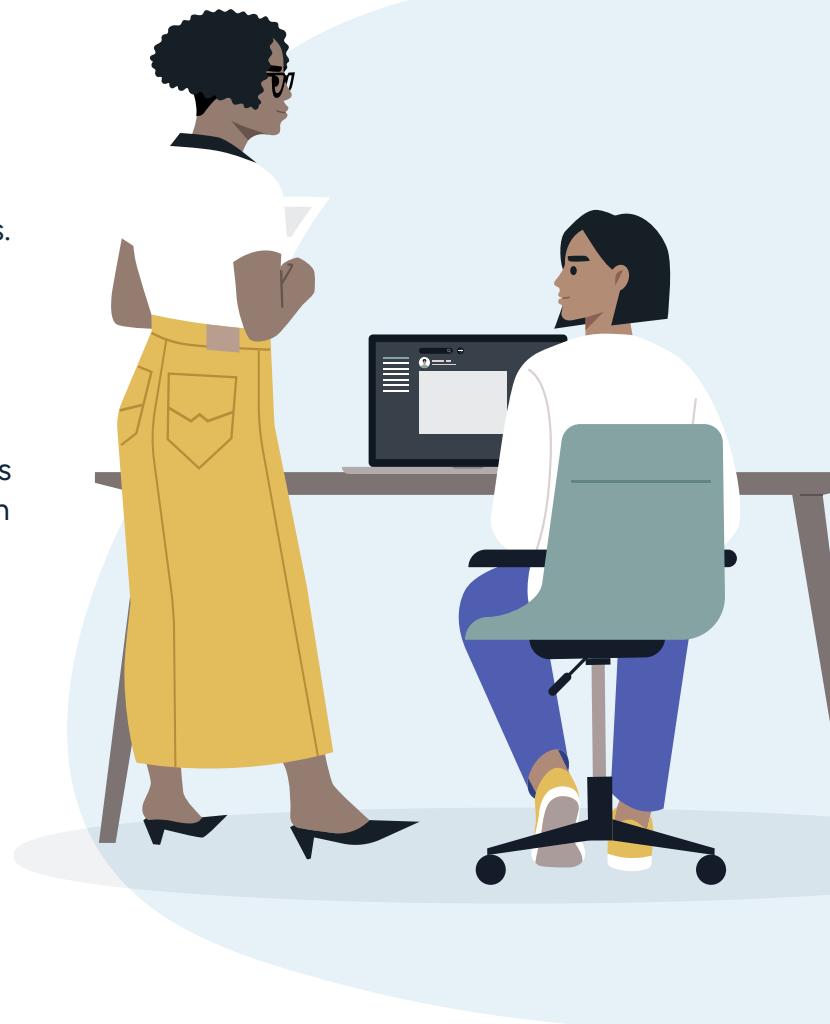
Las mentalidades que hacen que un líder tenga éxito no siempre son las mismas que las que hacen que un organizador tenga éxito.

A los líderes de la base se les capacita y se les anima a hacer oír su voz: son el centro del trabajo de Somos. Los organizadores, por su parte, desempeñan un papel más tras bastidores. Su trabajo consiste en facilitar el crecimiento de los líderes, no en ser ellos mismos el centro de atención.

Somos descubrió, a través de su proceso de transición de pasante a organizador, que muchos líderes deben superar este cambio cuando pasan a desempeñar un papel formal de pasante.

«Hay una transición en la que tenemos que ser muy, muy deliberados a la hora de pasar de líderes a organizadores. Y eso puede ser más duro para unos que para otros», dice Marcela.

Eso significa que Somos realiza una gran labor de formación para que los pasantes dejen atrás la mentalidad que tenían como miembros o líderes.



La formación de Somos hace hincapié en la importancia de dar un paso atrás, priorizar escuchar a los miembros por encima de hablar y, en general, quitarse del centro para permitir que los miembros estén al mando.

El hecho de que la transición haya sido abrupta para tantos pasantes habla de lo eficaz que fue su desarrollo como líderes de Somos. Muchos líderes adquieren una sensación de poder personal al unirse a Somos. Pero cuando se convierten en pasantes, su percepción de la fuente de su poder cambia: procede de la organización de los demás miembros. «De repente, tienen una voz fuerte en sus comunidades [como líderes]», dice Marcela. Y luego, cuando se convierten en pasantes, reciben un nuevo mensaje:



Todos ustedes fueron líderes antes y ahora ya no lo son. Eso significa que no son el centro de la reunión. Eso significa que no son quienes dan la información. Eso significa que nunca serán el portavoz. Y eso es muy duro para la gente.

— MARCELA DÍAZ

Directora ejecutiva, Somos un Pueblo Unido

Aunque Somos no puede eliminar por completo la transición, hace lo que puede para mitigarla: ponerle un nombre para que los nuevos pasantes puedan reconocer lo que sienten y organizar tantos cursos de formación como sean necesarios para que los pasantes entiendan su nuevo papel y cómo seguirán contribuyendo a la construcción de poder, sólo que de una forma diferente.



LECCIÓN 2:

Los pasantes necesitan acceso a una formación organizativa de alto nivel, adaptada a su contexto y accesible en su idioma.

Somos espera que, a través del programa de prácticas y otros programas de desarrollo de organizadores, sus miembros puedan perfeccionar un conjunto más profundo de habilidades cuyo aprendizaje requiere años y una inversión sostenida.

Para poner en marcha este proceso en Somos, hay que formar a sus pasantes en algunas de estas habilidades de nivel superior, como el desarrollo de campañas, la creación de relaciones con aliados y la investigación de posibles acciones.

A menudo resulta más difícil de lo que debería, porque resulta complicado encontrar cursos de formación y recursos nacionales diseñados para grupos como Somos.

Como Somos organiza, sobre todo, en zonas rurales, sus miembros en pasantías tienen menos oportunidades de relacionarse con otros organizadores y de aprender consejos, trucos y secretos para convertirse en buenos organizadores.



Por estas razones, los pasantes de Somos necesitan una formación acelerada e intensa, así como oportunidades para reforzar su pensamiento estratégico y convertirse en organizadores eficaces.

Las formaciones que Somos ha encontrado suelen ser parciales, en lugar de ofrecer el tipo de formación completa y rápida que sus pasantes necesitan.

Y, para colmo, muchas de las formaciones que podrían encajar bien sólo se ofrecen en inglés. Los pasantes que no hablan inglés tienen que esperar a los pocos cursos de formación en español que se imparten cada año.

Tampoco se trata sólo de mejorar la accesibilidad lingüística. Otro reto es que las formaciones nacionales existentes tampoco abarcan los contextos y las experiencias de los miembros de Somos. Por ejemplo, es posible que los cursos de formación no respondan a la pregunta de cómo organizarse en comunidades de estatus mixto.

Somos espera que las formaciones nacionales puedan algún día reflejar mejor las realidades vividas y los idiomas de sus destinatarios. Hasta entonces, su labor consiste en asegurarse de que sus bases puedan convertirse en organizadores eficaces, ofreciéndoles la formación en organización culturalmente pertinente y adaptada que necesitan para triunfar.



LECCIÓN 3:

Traer organizadores de su base, reunirse con ellos donde estén.

En Somos, cuya base incluye familias con estatus migratorio mixto, comunidades rurales y trabajadores mal pagados, ir al encuentro de las personas allí donde se encuentran exige crear una cultura accesible y acogedora para quienes se enfrentan a retos económicos habituales, problemas de acceso y miedo a la deportación u otras medidas de inmigración adversas.

Cuando el Estado tiene como objetivo tu base, lo que está en juego aumenta drásticamente y las organizaciones deben ser aún más receptivas a las necesidades de sus miembros. Pedir a las comunidades que se enfrentan a la aplicación de las leyes de inmigración, al acoso policial y a otras formas de violencia estatal que se organicen es pedirles que se pongan bajo la amenaza constante de perder la libertad o la vida. Organizarse mientras se teme ser detenido, deportado o separado de la familia genera una inmensa carga personal. No solo determina la estrategia y el ritmo del trabajo, sino también la responsabilidad moral del movimiento en su conjunto al prestar apoyo.



Las personas se enfrentan a desafíos reales de la vida, provienen de nuestra comunidad y experimentan todos los desafíos que ello conlleva, como venir de familias con estatus mixto.

— MARCELA DÍAZ

Directora ejecutiva, Somos un Pueblo Unido

Cuando los miembros y los organizadores se ponen en peligro por el bien de la organización, corresponde a las organizaciones garantizar que proporcionan los recursos adecuados para la seguridad, la sostenibilidad y el bienestar de los miembros y los organizadores.

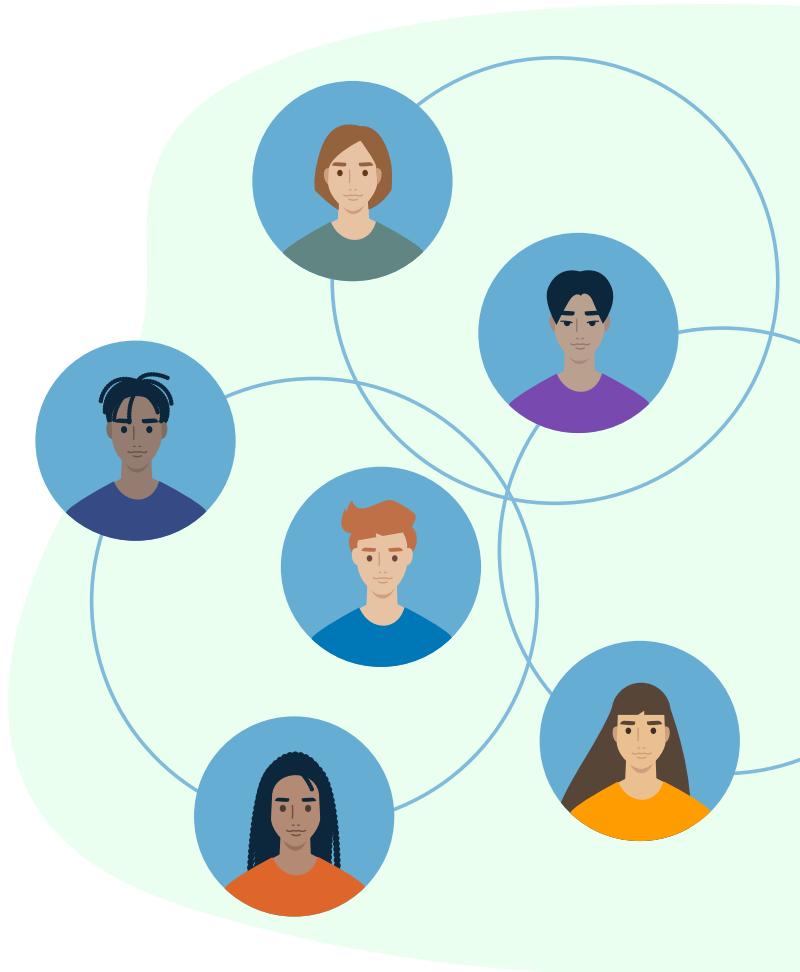
El programa de pasantías de Somos demuestra cómo puede ser esta responsabilidad en la práctica. Sus pasantías no son un programa "extra", sino un elemento central de su misión. Muchos de los miembros actuales del personal proceden de las mismas comunidades que Somos organiza, y muchos empezaron como pasantes. Este es el resultado de una planificación deliberada, de una mentoría continua y de una importante asignación de recursos. Somos dedica 96.000 dólares anuales a las pasantías y busca continuamente financiación adicional para reforzar este canal. Saben que el desarrollo del liderazgo desde dentro de su base requiere un apoyo constante y sostenido, no sesiones de formación puntuales ni oportunidades a corto plazo.

La lección es clara: para comprometerse a formar organizadores a partir de la propia base de una comunidad, hay que comprometerse a proporcionar un presupuesto suficiente, tiempo del personal y oportunidades de aprendizaje a la altura.

Para las comunidades rurales, de bajos ingresos y de estatus mixto, el éxito requiere una inversión adicional en formación, seguridad y recursos culturalmente relevantes, junto con la paciencia y la intencionalidad de ver a los organizadores a lo largo del largo arco del desarrollo. Se trata de un trabajo de movimiento y debe ser tratado, financiado y protegido como tal.

«Estamos organizando a la gente de nuestra comunidad que tiene muchos problemas», dice Marcela. «Intentamos abordar colectivamente esos retos construyendo poder, transformando las instituciones y logrando mejoras concretas en la vida de nuestros miembros».

Y una de las principales formas de conseguirlo es hacer de su organización un hogar en el que sus miembros se sientan seguros. Para Somos, los resultados de estos esfuerzos hablan por sí solos: basta con mirar a su personal, todos ellos procedentes de las comunidades en las que Somos organiza y muchos de los cuales son antiguos pasantes.



DE, POR, Y PARA SU BASE

Lo que impulsa a Somos es un compromiso apasionado con la construcción de su base. Ha estado ahí desde el principio, cuando los fundadores de Somos dedicaron la organización a la organización comunitaria y a la construcción de bases. Es la llama que enciende el programa de prácticas de Somos, elaborado al servicio de un camino a largo plazo hacia el desarrollo organizador de sus miembros y de su personal.

En estos momentos, el gobierno federal está aterrorizando a los inmigrantes en todo el país, poniendo en peligro la vida de muchas comunidades de Somos. A medida que sus miembros se enfrentan a ataques constantes y deshumanizadores, el trabajo de Somos es más crítico que nunca. Y su modelo—basado en el fortalecimiento de sus miembros y en ser una organización dirigida por la comunidad—es exactamente el que se necesita en este momento.

Dado que Somos ha invertido en el desarrollo de sus miembros y cuenta con organizadores que desde hace tiempo mantienen lazos de confianza con sus comunidades, la organización está mejor capacitada para luchar y proteger a su gente de estos actos inhumanos. Además, esos lazos existentes y



la legitimidad dentro de la comunidad están facilitando que Somos impulse también algunas de sus campañas proactivas: los miembros se organizaron recientemente para conseguir financiación estatal para una clase de ESL en su comunidad, y ahora está dando sus frutos.

Como el personal de Somos está formado por sus bases, puede entender mejor cómo se sienten sus comunidades y organizar campañas contundentes para defender y atender a sus miembros.

La organización de Somos está hecha de, por y para su base. De ahí la solidez de sus cimientos y el éxito de sus campañas. Los miembros están en el centro de todo lo que hace Somos y de todo por lo que lucha.

Como dice Marcela: «Si no invertimos [nuestros recursos] en aumentar la capacidad de nuestro propio movimiento, entonces, sinceramente, ¿para qué diablos sirve todo esto?»



Si no invertimos [nuestros recursos] en aumentar la capacidad de nuestro propio movimiento, entonces, sinceramente, ¿para qué diablos sirve todo esto?

— MARCELA DÍAZ

Directora ejecutiva, Somos un Pueblo Unido

SOBRE NOSOTROS

El proyecto Historias de prácticas sobre la contratación de organizadores

El proyecto Historias de prácticas sobre la contratación de organizadores (Organizer Staffing Stories of Practice), dirigido por Grassroots Solutions, busca recopilar y compartir historias sobre enfoques exitosos para la contratación, formación y retención de organizadores. El proyecto es financiado por laFreedom Together Foundation y se lleva a cabo en colaboración con Community Change.



Somos un Pueblo Unido es una organización a lo largo de todo el estado, dirigida por inmigrantes, dedicada a promover la justicia laboral y racial en Nuevo México. Proporcionamos educación comunitaria, creamos oportunidades de liderazgo e involucramos a inmigrantes y trabajadores con salarios bajos en el proceso político y electoral, con el fin de fortalecer nuestras comunidades.



Grassroots Solutions es una firma consultora de estrategias de participación y evaluación que trabaja con organizaciones sin fines de lucro y fundaciones para construir comunidades saludables, justas y equitativas. Somos un equipo diverso de líderes con trayectorias muy diversas en política pública, campañas, filantropía y trabajo de incidencia.



Community Change es una organización nacional que construye el poder de las personas de bajos ingresos, especialmente de personas de color, para crear una democracia multirracial y una economía justa en la que todas las personas puedan prosperar.