



Labrar la tierra:

Cultivar el
aprendizaje y el
crecimiento de los
organizadores



Escrito Por:

Katie Fox
Gigi Barsoum
Margaret Post





Nota de los autores

Cuando empezamos el Proyecto de Aprendizaje de Organizadores, teníamos pocas expectativas. Lanzamos el proyecto para explorar cómo aprenden los organizadores, las prácticas de aprendizaje y las formas de conocimiento que favorecen su crecimiento y desarrollo. Cada uno de nosotros aporta más de 20 años de experiencia trabajando junto a organizadores comunitarios y organizaciones de base para desarrollar proyectos de aprendizaje significativos que demuestren el valor y el impacto de la práctica organizativa. Dos de nosotros trabajamos como organizadores al principio de nuestra carrera, en un momento en que el sector estaba experimentando cambios drásticos, muy parecidos a los actuales. En nuestro trabajo como socios de aprendizaje, a menudo hemos actuado como traductores y puentes de fronteras entre organizadores y financiadores, en un intento de llegar a un entendimiento común de cómo funciona la organización y por qué los enfoques y prioridades de los organizadores son esenciales para el éxito. Vimos una oportunidad de utilizar nuestro punto de vista único para elevar sus prácticas de aprendizaje y compartir estas lecciones con la filantropía, los evaluadores, los investigadores y otros para reimaginar cómo estos actores pueden apoyar mejor el aprendizaje de los organizadores.

A lo largo de los dos últimos años en los que hemos compartido con los organizadores, nuestro foco ha cambiado. Ampliamos el lente de este proyecto para abordar el tema más amplio de cómo los organizadores desarrollan este oficio y qué marca la diferencia en ese crecimiento. Nos dimos cuenta de que centrarnos exclusivamente en las prácticas de aprendizaje significaría perdernos la historia más amplia que nos contaban los organizadores: cómo se convirtieron en organizadores y las personas y experiencias que fueron fundamentales para ese crecimiento. A medida que los organizadores nos invitaban a ser partícipes de sus trayectorias, nos sentíamos impulsados a honrar y hacer visible la alquimia de la organización y el alegre, riguroso y, a veces, desgarrador proceso de convertirse en organizador. Esta visión es la base de este informe, y lo que esperamos que se lleve con usted al leerlo.

Estamos profundamente agradecidos con las personas y organizaciones que han caminado a nuestro lado y han invertido en este proyecto a lo largo de los últimos años:

- The California Endowment y Hahn Cao Yu por ver las contribuciones que este trabajo podría hacer al campo de la organización e invertir en su éxito.
- Francis Calpotura e In-Advance por su entusiasta colaboración, orientación y apoyo para facilitar las conversaciones de aprendizaje.
- Los 75 organizadores que ofrecieron sus historias, experiencias y sabiduría a lo largo de las conversaciones de aprendizaje y creación de significado. Ha sido un honor aprender de ustedes y esperamos que se vean reflejados en este informe.

Los organizadores, profesores y mentores que nos precedieron inspiraron nuestro compromiso con la organización y guiaron nuestro camino en la comprensión del oficio. Gracias por acompañarnos, por los dones de su sabiduría y por alimentar nuestro crecimiento en la práctica.

Con gratitud,

Katie Fox, Gigi Barsoum y Margaret Post



Introducción

La organización comunitaria siempre ha estado en el nexo entre la crisis y el cambio. Para hacer frente a la desigualdad económica y el aumento de la pobreza, la polarización política, la violencia racial y la crisis climática, se necesitan soluciones que produzcan un cambio sostenible y a largo plazo, basado en las necesidades y la imaginación de las personas y las comunidades más directamente afectadas. Los organizadores comunitarios tejen el tejido cívico de nuestras sociedades, reuniendo a individuos y comunidades para la acción colectiva. Los organizadores re imaginan y recrean el mundo que nos rodea, cultivan el liderazgo de las personas más afectadas por la injusticia y la desigualdad, fomentan este liderazgo en la acción pública, desafían y se enfrentan a los sistemas opresivos, y construyen organizaciones que perduran mientras se disputan el poder.

Los organizadores son relacionales y visionarios. Son estrategas y tácticos, soñadores y realistas. Rompen el miedo, la apatía y el aislamiento, ayudando a los individuos a emerger como actores poderosos, conectados en comunidad con otros que comparten valores, intereses y esperanzas para el futuro. Los organizadores creen en mundos que parecen imposibles y, gracias a su trabajo lento y constante, estos mundos se convierten en probables y reales.

La organización comunitaria es una vocación desafiante e importante. Pero, como se ha expuesto en múltiples informes y artículos recientes el ámbito de la organización está luchando por crear y mantener organizadores. La rotación de personal es alta y en los últimos diez años los organizadores experimentados han abandonado el sector en masa, lo que ha provocado una escasez de organizadores veteranos y mentores que puedan formar a la próxima generación. Reconstruir las filas de los organizadores requiere que el campo se fortalezca, amplíe y re imagine cómo hacer crecer, nutrir y sostener a los organizadores.

En este informe hacemos visible lo que hace falta para convertirse en organizador. Exploramos el intenso proceso por el que pasan los organizadores para aprender sobre la comunidad y el contexto en el que organizan y sobre quiénes son en el trabajo. Durante dos años, hemos trabajado con más de 75 organizadores procedentes de distintas zonas geográficas y tradiciones organizativas, con posiciones variadas y una larga trayectoria en el campo de la organización, que representan una amplia gama de identidades y comunidades. La narración de historias, las relaciones y el aprendizaje a través de la experiencia son fundamentales para la organización y, a menudo, la forma en que los organizadores comparten y transmiten prácticas y lecciones. Intentamos honrar esta tradición, confiando en la sabiduría de los organizadores como guías de nuestra investigación. A medida que hablábamos con ellos sobre los momentos y las personas que han marcado la diferencia en su crecimiento, llegamos a ver un arco de desarrollo que se desplegaba en la historia que los organizadores compartían con nosotros y en el diálogo entre ellos. Sus historias ilustran no sólo cómo y qué aprendieron, sino también la evolución de su aprendizaje y crecimiento a lo largo de sus carreras como organizadores y en las relaciones y experiencias que les han dado forma y les han mantenido en este campo.

Las fases de crecimiento de los organizadores que ilustramos en este informe encapsulan la evolución del oficio de organizar. Con imágenes de biología vegetal, describimos el progreso del desarrollo de un organizador desde las semillas de sus primeros encuentros con la organización comunitaria como herramienta para el cambio social, hasta los vibrantes momentos álgidos de su florecimiento como

profesionales del oficio. Exploramos tres dimensiones del oficio que los organizadores desarrollan a lo largo de las fases y los nutrientes que fomentan el crecimiento, con especial atención a las relaciones y experiencias que facilitan el aprendizaje. Describimos la dinámica en la que los organizadores descubrieron y abrazaron el conocimiento interno de sí mismos, de las comunidades que les rodean y de los contextos más amplios de injusticia y poder a los que tratan de enfrentarse en su trabajo.

Aunque la información que compartimos sobre el desarrollo de los organizadores es interesante en sí misma, desde el principio, Nuestra intención con el Proyecto de Aprendizaje de Organizadores ha sido fomentar la acción. Cuando compartimos los primeros resultados con los organizadores, quedó claro que nuestro marco de las fases de desarrollo de los organizadores, las dimensiones del aprendizaje y los nutrientes para el crecimiento no sólo coincide con sus experiencias, sino que también proporciona un camino para apoyar mejor a los organizadores, crear organizaciones más duraderas y fortalecer el campo en general. Ofrece un lente mediante el cual podemos ver las oportunidades de intervención, apoyo y acción. Concebimos este informe como un recurso básico diseñado para suscitar conversaciones con organizadores, redes nacionales de organización y formadores, financiadores, investigadores y evaluadores sobre cómo podemos mejorar el apoyo al crecimiento y el aprendizaje de los organizadores.

A tal fin, considere esto una llamada a la acción. Al leer este informe, le invitamos a reflexionar sobre su papel y el poder que tiene para promover el crecimiento y el desarrollo de los organizadores. Tanto si usted mismo es organizador, como si forma y desarrolla a organizadores, financia la organización o lleva a cabo investigaciones y evaluaciones, ¿cómo puede crear las condiciones que catalicen y apoyen toda la gama de experiencias y relaciones que los organizadores necesitan para crecer?

¿Qué es un “Organizador comunitario”?

- Los organizadores comunitarios realizan el trabajo cotidiano de involucrar a un grupo de personas que comparten valores e intereses comunes para que permanezcan unidas y emprendan acciones colectivas para avanzar hacia objetivos compartidos.
- Los organizadores comunitarios tienen una visión del “mundo tal y como puede ser” y se comprometen a desarrollar líderes que actúen juntos para desafiar y cambiar los sistemas de opresión e injusticia.
- Los organizadores comunitarios construyen relaciones y organizaciones. Cultivan el liderazgo, analizan el poder, diseñan estrategias, planifican campañas y pasan a la acción con sus principales grupos de interés.
- Los organizadores comunitarios no son un grupo monolítico. Organizar es un arte, y la forma en que aprenden los organizadores depende de su contexto, sus valores y su formación.

Resumen del informe

Las cuatro secciones de este informe se entretajan utilizando las plantas perennes como ilustración. Llegamos a esta imagen mediante un proceso interactivo de diálogo, análisis y reflexión con los participantes y entre nosotros. Inspirada en el jardín perenne de una de las autoras, esta imagen guía nuestro marco del desarrollo de los organizadores a lo largo de ciclos de aprendizaje y crecimiento y dentro de unas condiciones que configuran quiénes son y qué aprenden sobre las prácticas de organización y el mundo que les rodea.

Las plantas perennes son conocidas por sus raíces fuertes y profundas, sus tallos y hojas robustas y sus flores vivas que florecen año tras año. Las plantas perennes son versátiles y toleran condiciones variables con capacidad para regenerarse y propagarse con el cambio de las estaciones. Las distintas variedades de plantas perennes suelen estar interconectadas, coexistiendo con raíces entrelazadas que se nutren y apoyan mutuamente. A lo largo de ciclos de crecimiento y latencia, las plantas perennes son plantas persistentes, tenaces y firmes que perduran en el tiempo. Al igual que las plantas perennes, los organizadores comunitarios tienen fuertes raíces que se originaron a partir de una semilla. Con una versatilidad única, los organizadores crecen y cambian en condiciones variables, sus sistemas radiculares se fortalecen y expanden, y dan lugar a floraciones vibrantes que luego producen nuevas semillas para propagarse.

Centrándonos en esta imagen, ilustramos las fases, dimensiones y nutrientes del crecimiento de los organizadores a lo largo de cuatro secciones:



La primera sección presenta las **cinco fases del crecimiento del organizador**. Describimos cada fase e ilustramos el arco del desarrollo de un organizador, apoyándonos en lo que los organizadores compartieron sobre la emoción y la experiencia de cada fase.



La segunda sección explora las **tres dimensiones del aprendizaje de los organizadores**: lo que los organizadores aprenden a medida que avanzan a través de las fases, incluyendo sobre la disciplina, sobre sí mismos y sobre el mundo que los rodea.



En la tercera sección, compartimos lecciones sobre los **vitales nutrientes en el desarrollo del organizador**, las relaciones y experiencias que los organizadores identificaron como una diferencia sustancial en su crecimiento.



Concluimos con nuestras **reflexiones sobre las oportunidades** que el campo de la organización, la filantropía y los sectores de la evaluación y la investigación pueden tener en cuenta a la hora de lidiar con la forma de tender mejor hacia el aprendizaje y el crecimiento de los organizadores.



I. Fases del crecimiento de los organizadores

Las fases de crecimiento del organizador reflejan un patrón similar al ciclo vital de una planta perenne. Al escuchar las historias de los organizadores sobre cómo y en qué contextos aprenden, reconocimos un patrón de momentos significativos y trascendentales de crecimiento desde su primer encuentro con la organización (semillas), pasando por su formación (raíces), hasta los momentos más destacados de sus carreras (florecimientos y retoños). Las fases descritas a continuación capturan estos momentos e ilustran la naturaleza evolutiva, cíclica y dinámica del desarrollo del organizador. Avanzar y superar las fases es un proceso continuo de navegación por dinámicas que apoyan o impiden su crecimiento. De la semilla, a la raíz, al tallo, floración, vástagos, y en el tiempo de la regeneración, el desarrollo de un organizador se desarrolla a medida que su habilidad y capacidad crece.

Reflexionar y describir estas fases y las experiencias que los organizadores compartieron dentro de cada uno mejoró nuestro aprecio por las trayectorias de los organizadores y todo lo que ellos tienen. Pero creemos que las fases también proporcionan un marco para identificar oportunidades de capacidad e infraestructura que ayude a los organizadores a pasar de una fase a la siguiente. A medida que lee las fases, considere dónde ve las brechas y oportunidades en su organización y el campo. ¿Qué fases podrían requerir más atención e inversión?

Supuestos sobre las fases del crecimiento del Organizador

Como con cualquier concepto, la forma en que describimos las fases se guía por un conjunto de supuestos:

- Cada fase es dinámica y fluida, como ondas que fluyen y refluyen.
- Las fases tienen límites porosos, y no están limitadas por un marco de tiempo específico, conjunto de experiencias o estatus de empleo en una organización.
- Las fases son cíclicas, iterativas, y a veces se superponen a medida que un organizador crece en nuevas oportunidades y roles.
- Las fases se construyen desde y con el otro. Pueden ser bidireccionales a medida que un organizador aprende sobre sí mismo, crece en la práctica y desarrolla relaciones con y en la comunidad.



Fases del Organizador Crecimiento y Desarrollo



FASE 1: Semillas

En esta etapa fundacional se enciende el sentido del futuro organizador de lo que es posible para el cambio. La semilla se planta y comienza a germinar. Antes de esta fase, los organizadores describen tener una aguda conciencia y, a menudo, una experiencia vivida de injusticia. Se sienten llamados u obligados a generar cambio en el mundo, y están buscando una manera de hacerlo. “Al crecer, quería marcar una diferencia ... Vi el camino de la escuela a la cárcel, y estaba tratando de encontrar mi lugar”. Esta fase es un punto de entrada que despierta su interés y curiosidad por organizar.

Muchos organizadores describen experiencias de primera mano participando u observando una acción colectiva o un esfuerzo de organización. Son invitados a un momento por la familia, amigos, mentores o miembros de la comunidad donde son testigos del poder de la organización. A través de estas oportunidades, los futuros organizadores comienzan a ver el valor y el potencial de la organización y la acción colectiva. Si bien es posible que no sepan exactamente lo que es la función del organizador, ahora son conscientes de lo que puede suceder cuando se reúne a las personas: el poder que se puede construir y ejercer para propiciar el cambio.

Estas experiencias inspiran nuevas imaginaciones y visiones para el futuro, su comunidad y el mundo que las rodea. En esta fase, los organizadores comienzan a ver que el poder colectivo es crítico para el cambio, y toman la decisión de explorar y perseguir lo que es posible en una carrera organizativa. A lo largo de su carrera, los organizadores pueden encontrar semillas que rejuvenecen su interés en la organización.

Ejemplos de “Semillas”

- **Participar en movilizaciones masivas y acciones colectivas**, como Occupy, Black Lives Matter y acciones por la inmigración. “Al ver cómo se ve el poder de la gente, lo que significa la fuerza en los números fue realmente revelador para mí. Recuerdo haber visto cientos y cientos de personas fuera del Ayuntamiento ... Y al ver cómo se veía la solidaridad, ver cómo se veía la fuerza en los números, todavía recuerdo que hasta el día de hoy fue un momento inspirador para mí de joven”.
- **Observar y acompañar a los seres queridos organizando.** “Mi abuelo fue el primer funcionario negro electo que conocí, la primera persona por la cual toqué puertas ... Él es la persona que me enseñó a organizar y ¿qué significa cuando los negros tienen voz y autonomía? Cómo una comunidad tiene la oportunidad de estar bien cuando las personas que la componen realmente llegan a determinar cómo se ve el poder y cómo se negocia y utiliza el poder”.
- **Que un miembro de la comunidad o mentor los invite a participar en el trabajo.** “Un hombre que era profesor adjunto en la escuela, también estaba organizando en su tiempo libre, era gerente de Waffle House. Vio a un grupo de nosotros en una protesta y realmente invirtió, vio algo en nosotros y nos dio la oportunidad de seguir organizándonos”.



FASE 2: Raíces

En esta fase, los organizadores comienzan a establecer las raíces que proporcionan una base sólida para su organización. Obtienen su primera prueba de lo que significa ser un organizador y comienzan a desarrollar las habilidades y relaciones fundamentales que sustentan su práctica. Los organizadores describen su experiencia de esta fase como “beber de una manguera contra incendios”. Al igual que las nuevas plantas que pueden resistir las lluvias de primavera, el calor del verano o las heladas tempranas, los organizadores tienen una diversa, amplia e intensas experiencias y emociones en esta fase a medida que absorben nuevas habilidades, exploran su propio interés e historia, y construyen relaciones en su organización y comunidad.

¿Cómo describen los organizadores sentirse en esta fase?*

- Abrumado
- Solitario
- Motivado
- Emocionado
- Aislado
- Confundido
- Satisfecho
- Conectado a sí mismo
- Más seguro
- Imposter
- Poderoso
- Desordenados
- Dar patadas de ahogado

* Le preguntamos intencionalmente a los organizadores cómo se sentía cada fase y las emociones que experimentaron en cada fase. Las emociones enumeradas aquí incluyen toda la gama de sentimientos que los organizadores compartieron.

La curva de aprendizaje para los organizadores durante esta fase es empinada a medida que aprenden sobre el campo de organización de la comunidad, las responsabilidades cotidianas de un organizador, quiénes son en el trabajo, así como la comunidad y el mundo que los rodea. En esta fase, los organizadores desarrollan habilidades concretas y están expuestos al “arte y ciencia” de la organización. Obtienen conciencia de su historia personal y cómo influye y conecta con su enfoque organizativo. Desarrollan relaciones con miembros de la comunidad, compañeros, mentores y supervisores que desempeñarán papeles importantes en su desarrollo.

El crecimiento de los organizadores en este punto es multifacético y amplio. Esta fase proporciona las bases para la carrera de los organizadores y constituye la base para el crecimiento y desarrollo continuos de los organizadores. Si las raíces perennes se dañan al principio de ser sembradas, puede ser difícil establecer raíces robustas, absorber agua y absorber nutrientes. Del mismo modo, los organizadores pueden tener dificultades para estar bien arraigados, firmemente establecidos, y avanzar sobre un terreno sólido si este tiempo fundacional está marcado por una falta de capacitación y relaciones útiles y de apoyo, conflicto excesivo o agitación organizacional.

Los organizadores pueden visitar la fase de raíces en diferentes puntos de su carrera, especialmente cuando se cambian a una nueva organización o comunidad o comienzan un nuevo rol. Si bien pueden tener un conjunto básico de habilidades y relaciones que les ayudan a hacer la transición, pueden sentirse abrumados de nuevo a medida que construyen nuevas relaciones, aprenden nuevos enfoques organizativos o adquieren nuevas responsabilidades. Al igual que las perennes que son podadas o trasplantadas, se necesita tiempo para restablecer las raíces, incluso mientras se aprovecha la sabiduría aprendida del pasado.



FASE 3: Floraciones

Esta fase es cuando los organizadores prosperan. Tienen una comprensión bien establecida de la práctica, y se acercan a la organización con mayor autonomía y confianza. La base de habilidades y experiencia que adquirieron en la fase de las raíces madura en tallos robustos y hojas con flores vibrantes, en sí mismos, con sus líderes y comunidades, y en sus organizaciones. Su práctica organizativa toma vida e intuición, y la

“

Si su formación al comienzo de su trayectoria como organizador está descompensada, entonces eso moldea la manera en que ves todo lo demás tu camino como organizador. La formación puede colocarlo en un lugar donde su regeneración es puramente sobre el agotamiento. Pensando en las causas de raíz que podrían llevar a la gente a un lugar donde este trabajo no es un trabajo de por vida para ellos por cualquier razón y ¿cómo juega un papel el desarrollo en ese proceso? Hay personas que amo que ya no se están organizando. En gran parte porque no recibieron el desarrollo y formación que ellos necesitaban.

”

hacen suya. En la fase de floración, los organizadores saben—y han experimentado—lo que conlleva construir y ejercer el poder. Pueden hacer frente a condiciones cambiantes que son predecibles e inciertas, con la confianza de que habrá tiempo, espacio y capacidad para nutrir nuevas hojas y flores.

En esta fase, los organizadores tienen un pozo profundo de habilidades, relaciones y experiencias. “Entiendo cómo se ve la construcción de energía porque lo he sentido y lo he hecho, lo cual significa que puedo replicarlo”. A medida que su experiencia y habilidad madura, los organizadores se encuentran creciendo de maneras que aumentan su confianza y efectividad.

- **Ajustar su enfoque distintivo para la organización.** En la fase de Raíces, los organizadores comienzan a conectar su historia personal y su contexto con su enfoque organizativo. A medida que dominan los fundamentos y adquieren experiencia, los organizadores obtienen claridad sobre su valor y poder y encuentran su propio estilo y una forma única de estar en el trabajo.
- **Pasar al liderazgo.** Los organizadores asumen un nuevo liderazgo: supervisar, mentorear o capacitar a otros organizadores; dirigir campañas; o asumir responsabilidades de gestión de la organización. Los nuevos organizadores y los miembros de la comunidad buscan orientación en los organizadores que están en esta fase. Los organizadores están “liderando con una autoridad” que no tenían antes.
- **Desarrollar su capacidad para intuir y evaluar oportunidades, amenazas, contexto, y cuándo pivotar.** En este punto, los organizadores tienen un cúmulo de experiencias y un sentido de facilidad con las partes fundamentales. Esto les permite “escuchar su intuición”, ser más intencionales y estratégicos, y asumir riesgos y experimentar con nuevos enfoques y tácticas. Los organizadores pueden salir de su zona de comodidad y estirar su capacidad. “Es emocionante sentir que tienes la base de la organización desde la que puedes innovar y ser más creativo”.

En la fase de floración, los organizadores ven que sus experiencias, habilidades y construcción de relaciones llegaron a buen término. Han visto lo que funciona y lo que no. Ellos visualizan campañas más audaces, adaptan métodos para fortalecer su enfoque, y tienen más curiosidad y apertura sobre el trabajo de los demás y lo que esto les puede enseñar en el suyo. Ya no solo están observando el poder y el potencial de la

“

Esto fue en el apogeo de mi carrera cuando había comenzado para realmente mover cosas que se sentían más alineadas con lo que yo quería hacerlo. Fue durante ese tiempo que fui capaz de realmente explorar cómo podría mover a los líderes y desarrollarlos alrededor de algo que realmente les importaba. Creo que ese fue el momento en que movilizé a la mayoría de los miembros ... Este es el punto en el que aprendí mucho sobre mí mismo y organizando y perfeccionando la nave.

”



¿Cómo describen los organizadores el sentimiento en esta fase?

- Poderoso
- Emocionado
- Confiado
- Entusiasmado
- Cómodo

organización como lo hicieron durante la fase de Semillas, sino que ellos mismos están haciendo que sea una realidad.

Mientras que los organizadores describen esto como un punto culminante y un momento de florecimiento, algunos organizadores describen experimentar nuevas tensiones y frustraciones en su organización durante esta fase. A medida que los organizadores desarrollan su propia visión y enfoque organizativo y se sienten más cómodos con el riesgo y la experimentación, aprenden que otros factores, como los requisitos de financiación, la aversión al riesgo y los recursos limitados, afectan la forma en que pueden organizarse— “se puede sentir como que el trabajo tiene cuellos de botella”.



FASE 4: Regeneración

Hay momentos en su carrera cuando los organizadores necesitan regenerarse. Esta fase es un punto de pivote para los organizadores. En el caso de las plantas, la regeneración se cataliza por los cambios de estación, los cambios de temperatura y la necesidad cíclica de permanecer dormidas mientras hay frío y cae nieve. Es un momento de podar y dejar ir. Mientras que el tallo, las hojas y las flores pueden morir, las raíces abundantes permanecen, descansando y preparándose para un nuevo tiempo para emerger, crecer y florecer.

Los organizadores en esta fase pueden experimentar molestias en su carrera y crecimiento. No están seguros sobre su futuro en la organización y están buscando una razón para permanecer en el campo. Se preguntan si todas las largas horas han valido la pena, si la organización sigue siendo relevante, si sigue siendo el trabajo adecuado para ellos. Los organizadores pueden sentirse desmotivados, sin inspiración o sin dirección.

Para algunos organizadores, estos sentimientos fueron catalizados por un evento específico, como una pérdida de campaña o rotación de personal o un despertar emergente u observación sobre el campo o ellos mismos que ha crecido con el tiempo. “Solo hay períodos en los que te aburres de las cosas. Y parte de ello es cuando estás en un lugar demasiado tiempo, y ya no puedes ver posibilidades”.



¿Cómo describen los organizadores sentirse en esta fase?

- Frustrado
- Inestable
- Sin inspiración
- Perdieron el amor por organizar
- Escasez
- Incomodidad
- No poder ver el bosque por los árboles
- Querer quemarlo todo
- Aburrido
- Sin dirección

Algunos organizadores dejarán el campo en este punto. Otros organizadores salen de esta fase renovados comprometidos a organizarse y reorientarse hacia sí mismos, sus comunidades y organizaciones. Los organizadores que volvieron a comprometerse describieron tener experiencias que les dieron una nueva perspectiva, les inspiraron y les recordaron por qué les encanta organizar. Muchos de los organizadores que pasaron por esta fase recordaron experiencias que les permitieron alejarse de su organización o comunidad por un período de tiempo. Regresaron de estas experiencias revitalizados y listos para volver a involucrarse en el trabajo.

“

Me ayudó a agitar mi imaginación, y entender mejor cómo se ve una buena organización . Así que, pienso que para mí, este momento particular de mi carrera fue importante porque necesitaba para salir de mi contexto, y verme a mí mismo y ver el trabajo de manera diferente.

”

Mientras que muchos de los organizadores que describieron experiencias significativas de regeneración llevaron muchos años en su carrera, otros experimentaron momentos de regeneración más pequeños en los que se cuestionaron a sí mismos o el trabajo. En ambos casos, fue útil para los organizadores poder dar un paso atrás y fuera durante un período de tiempo para restablecer y volver a comprometerse.

Experiencias que ayudaron a los organizadores a regenerarse:

- Obtener inspiración y agitación de un mentor, compañero o persona mayor del movimiento
- Probar otra forma o enfoque de organización, por ejemplo, organización laboral o electoral
- Asistir a una capacitación de liderazgo de una semana de duración
- Pasar de varios meses a un año o dos organizándose en una comunidad o bien con una organización diferente
- Iniciar una nueva organización
- Tomar un tiempo sabático o extendido fuera del trabajo



FASE 5: Vástagos

A diferencia de la fase de regeneración que reorienta a los organizadores y los impulsa a la organización a tiempo completo, los organizadores de la Fase Cinco se alejan o salen completamente de la práctica cotidiana de organizar. Al igual que los vástagos de una planta, estos organizadores crecen en nuevas direcciones o son trasplantados, llevándose consigo las lecciones y aprendizajes de sus experiencias organizativas. Los vástagos más allá de la práctica de organización diaria puede tomar muchas formas y moverse en muchas direcciones, a medida que los individuos crecen y salen de su experiencia organizadora fundacional.

Algunos organizadores han llegado al final de sus carreras y están listos para jubilarse. Otros siguen comprometidos con la organización, pero cambian a posiciones de apoyo en campos adyacentes como filantropía, investigación y enseñanza, consultoría y capacitación, y otras organizaciones comunitarias o nacionales sin fines de lucro. Algunos pueden iniciar proyectos que responden de manera diferente a las necesidades y prioridades de la comunidad que aman. Los organizadores pueden pasar de posiciones de liderazgo a roles de medio tiempo, asesores o mentores. Pueden estar fuera del trabajo de organización en curso, sin embargo, permanecen conectados a la comunidad de organizadores y organizaciones de las que han sido parte.

Los organizadores en la fase de vástagos suelen ser conocidos como un recurso para el campo, ya sea por su larga experiencia y sabiduría, o porque se han movido a una posición que les permite continuar apoyando a los organizadores y el desarrollo del campo. Cuando un organizador extiende sus vástagos, puede contribuir al campo por medio de la capacitación, el coaching y el apoyo estratégico. Comparten sus conocimientos y experiencia con organizadores más jóvenes y sirven como guías y mentores, tanto formales como informales. Están abiertos a acompañar a otros organizadores, compartir o transmitir sus conocimientos y experiencia a otros en el campo, y sacar lo mejor de otros para mejorar la práctica de organización.

Algunos organizadores en esta fase asumen el papel notable de un “sabio”. Un sabio es aquel que ha alcanzado la visión y la sabiduría por medio de su experiencia organizativa y reflexión, y en quien otros buscan orientación, consejo, aliento y apoyo. Muchos organizadores hacen un compromiso de por vida con el arte de la organización. A medida que crecen y cambian a lo largo de su carrera, estos organizadores desarrollan sabiduría personificada sobre la práctica y tienen un amplio conocimiento del arte y la ciencia de la organización, sobre lo que funciona, lo que no, dónde están los desafíos y cómo navegar a pesar de los obstáculos y trampas inevitables. Han refinado sus habilidades; han construido y sostenido relaciones en comunidades y organizaciones; y han sido testigos y experimentado los flujos y reflujos de victorias y pérdidas.

“

En algún momento dices, “ya basta”. En el último año, he estado respondiendo más a las solicitudes que buscando activamente cosas ... Eso es un poco divertido porque realmente puedo elegir y escoger ... He mejorado mucho para decir “no” a algunas cosas ... Mantenerme al día sobre lo que está sucediendo y no quedarme atascado. Realmente vivir esto y no quedarse atascado.

”

Los sabios han pasado de acumular a discernir y compartir aspectos importantes del trabajo. Tienen un sentido desarrollado de la intuición en la práctica de organizar a través de, lo que son ahora, experiencias de por vida (“cicatrices de batalla y victorias”) y relaciones. Están mirando hacia atrás y mirando hacia adelante, imaginando lo que viene a continuación para las generaciones futuras. En el arco del desarrollo de un organizador, este es un momento de transmitir el aprendizaje y la percepción, de discernir lo que ha funcionado y lo que no ha funcionado en el pasado, y lo que puede perdurar sobre el oficio de organizar.

Actividades para organizadores en la Fase de Desprendimientos:

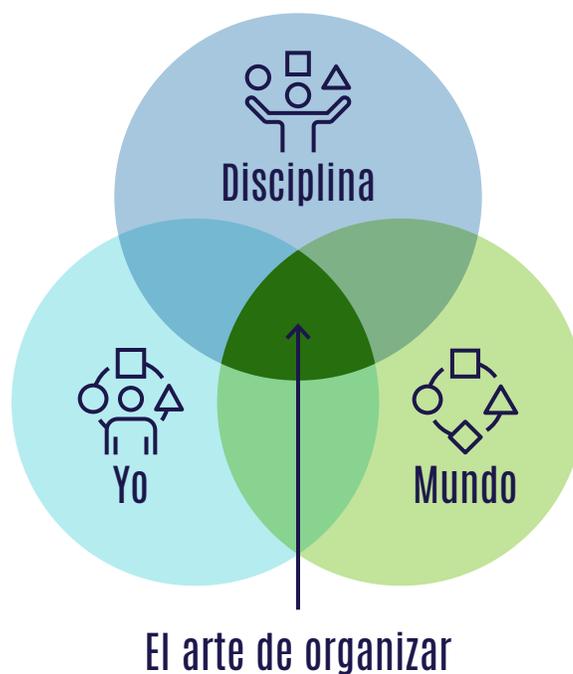
- Mentorar a la próxima generación de organizadores
- Liderar capacitaciones
- Facilitar oportunidades de financiación
- Apoyo al desarrollo de estrategias como consultores
- Aportar comentarios y puntos de vista sobre la situación actual y futura del sector a través de escritos, ponencias en cursos y actividades, y convocatorias de grupos de aprendizaje compartido.



II. Lo que los organizadores aprenden: sobre la disciplina, el ser, y el mundo que los rodea

A medida que los organizadores avanzan a lo largo de las fases de crecimiento, aprenden en tres dimensiones: 1) la disciplina: el arte y la ciencia de la organización, 2) el yo: su historia personal y creencias que dan forma e influyen en su organización, y 3) su comunidad y el mundo que los rodea. Aprender y practicar la disciplina, explorar y reflexionar sobre el yo, y construir un profundo pozo de comprensión e instinto sobre sí mismo, la comunidad y el mundo son las piedras angulares de este arte. Apoyan a los organizadores para que adquieran las habilidades, la intuición, la empatía y la autoconciencia que necesitan para ser eficaces. Perfeccionar este conocimiento es un esfuerzo de toda la carrera que se extiende a lo largo de las cinco fases de crecimiento.

La naturaleza multidimensional del aprendizaje de los organizadores fue un tema muy debatido en nuestras conversaciones con los organizadores. Aunque las tres dimensiones del aprendizaje resultan familiares a los organizadores, creemos que es útil explicitarlas y articular la importancia de cada una de ellas. Existe una tendencia a centrar la inversión y la capacidad en la dimensión más visible y concreta del aprendizaje: el apoyo a los organizadores para que aprendan la disciplina de la organización. Sin embargo, las tres dimensiones son interdependientes y se entrelazan a lo largo de las fases: un organizador no puede ser fuerte en el arte y la ciencia de la organización sin tener también una comprensión clara y detallada de sí mismo y del mundo que le rodea, y viceversa. Para favorecer el crecimiento de los organizadores, debemos proporcionarles estructuras y apoyo para que desarrollen las tres facetas.



Sobre la disciplina: aprender el “arte” y la “ciencia” de organizar

Mientras que la gente puede entrar al campo con un fuerte interés en organizar, no es raro que los nuevos organizadores comiencen este trabajo sin una idea clara de lo que eso significa. A partir de la fase de raíces, los organizadores obtienen una comprensión más refinada de lo que es organizar y lo que no es. Empiezan a aprender la disciplina de organizar, los hábitos y las prácticas del trabajo cotidiano, la ciencia y el arte de organizar. Para los organizadores “la ciencia es la habilidad técnica”, conceptos básicos, tácticas, teorías, y lo que los participantes describieron como “matemáticas organizadoras” que son bloques de construcción del organizar.

Sin embargo, como explicó un organizador, “Nada de la ciencia importa sin el arte de esto”. Lo que constituye el arte de organizar es menos tangible. El arte de organizar se manifiesta fuertemente en cómo los organizadores construyen y navegan las relaciones con los miembros de la comunidad, desarrollan líderes y hacen crecer el “colectivo comprometido”. Los organizadores aprenden a escuchar atentamente y a extraer la “magia y la luz” y los intereses propios de los miembros de la comunidad. Aprenden a tejer esos talentos, habilidades e inquietudes individuales junto con los intereses y objetivos más amplios de la comunidad. En su esencia, el “arte es entender que el trabajo es realmente profundamente emocional y relacional”. Es la capacidad de encontrar a las personas donde están y de identificar las preguntas y agitación que necesitan.

Los organizadores también describieron el arte como tener la capacidad de cambiar y ajustarse de una manera que todavía sostenga una visión y objetivos más grandes: “El DIY de todo”, como dijo un organizador. Para ello, los organizadores subrayaron la necesidad de comprender la estrategia y el poder de la campaña, tener la capacidad de analizar situaciones e identificar oportunidades, reunir recursos y enmarcar oportunidades y estrategias en el contexto de la transformación de sistemas.

La línea entre el arte y la ciencia de la organización no está clara. Un organizador describió la ciencia como una hoja de ruta para los organizadores. Les indica los puntos de referencia clave y la ruta básica que necesitan tomar. El arte les permite navegar obstáculos y recalculan su ruta. La magia de organizar yace en unir ambas, un proceso de aprendizaje que evoluciona a lo largo de la carrera.

Lo que ayuda a los organizadores a aprender la ciencia

- Capacitaciones
- Manuales y guías escritas
- Acompañar a organizadores experimentados
- Estudio e investigación de esfuerzos organizativos

“

Todos tienen vidas complicadas y la gente tiene políticas complicadas, y sus políticas no siempre están alineadas con nuestras organizaciones. Cuando fui capaz de hacer más preguntas, realmente escuchar las respuestas, y me sentí cómodo realmente cuestionando, fue entonces cuando gané confianza y mejoré en esto.

”

Lo que ayuda a los organizadores a aprender el arte

- Hacer y practicar repetidamente las habilidades
- Acompañar a los organizadores experimentados
- Obtener retroalimentación y coaching de supervisores, mentores y organizadores experimentados
- Ver el organizar en otros contextos, otros modelos

Acerca del ser: aprender quién eres en el trabajo

La organización está inherentemente centrada en los valores, intereses, necesidades y prioridades de la comunidad. Centrarse en el yo puede parecer en desacuerdo con el organizar. Pero como dicen los organizadores, “la primera revolución es interna”. El núcleo para convertirte en organizador es entender tu propio interés personal y la historia personal y cómo eso se conecta e influye en tu organizar. Hay una interacción continua entre la experiencia personal del organizador y su práctica.

En la fase de raíces, los organizadores construyen su confianza en sí mismos y comienzan a comprender su propio poder. Muchos organizadores se sienten atraídos por la organización como una forma de confrontar los sistemas y estructuras que impactan negativamente la vida de las personas, incluida la suya propia. Los organizadores con los que participamos plantearon numerosos ejemplos de cómo confrontar sus propias historias de origen, experiencias personales y sentimientos de duda e inseguridad mientras aprendían a organizarse. Para ser eficaces en la organización de las comunidades, primero tuvieron que tener en cuenta cómo esos sistemas opresivos han moldeado sus propias realidades y creencias. Los mentores, supervisores y compañeros a menudo son críticos para ayudar a los organizadores a reflexionar y confrontar sus historias personales y llevar ese trabajo interno a su organización. Tener a alguien que está invirtiendo en ellos ayuda a los organizadores con el tiempo a “despojar las capas que están tan profundamente protegidas”.

Desarrollar el autoconocimiento mejora la capacidad de los organizadores para empatizar y conectar más plenamente con las personas que organizan y con lo que experimentan en el mundo. Entender que “nuestro interés propio está entrelazado” los abre a la mentoría y a estar en relaciones cercanas y responsables con sus comunidades. Conocer su propia herencia, antecedentes, historias y motivaciones actúa como una referencia para los organizadores. Es algo a lo que vuelven cuando sienten duda, miedo o se agotan.

“

Sabemos cómo las fuerzas del capitalismo racial dan forma a nuestra realidad externa, pero en realidad da forma a nuestro comportamiento y nuestras actitudes y creencias, para mantenernos impotentes, especialmente en el sur ... Creo que algo que es muy común entre nuestra base es que se nos enseñó desde una edad temprana eso cuando nos mostramos poderosos, cuando expresamos nuestra opinión, cuando estamos enojados, cuando realmente expresamos nuestro ser pleno, somos rechazados de alguna forma. Estos comportamientos no son necesariamente inherentes. Son una forma de desorganizarnos en contra de nuestro propio interés.

Compartir mi historia me dio la salida y las herramientas para comenzar a desprenderme de algo de esa vergüenza que tuve de ser un inmigrante, ser pobre, y sentirme menos por ello. Y transformó mi organización. Como si hubiese construido una base debido a esto, ¿verdad? Porque la gente pudo entonces verse reflejada en mí y mi historia, y me dio la confianza, honestamente, para seguir organizando.

”

Lo que ayuda a los organizadores a aprender sobre sí mismos

- Espacio para la autorreflexión
- Acompañamiento y agitación y reflexión con mentores, supervisores y compañeros

Acerca del mundo a su alrededor: aprender quién eres en la comunidad y en el mundo

A medida que los organizadores exploran sus propias historias y aprenden sobre su propio interés, también comienzan a lidiar con quiénes son en su comunidad y en el mundo que los rodea. Como compartió un organizador, “el amor por la comunidad está en el corazón de organizar”. Mientras que algunos organizadores vienen de y tienen una larga historia con la comunidad que organizan, otros son nuevos. En la fase de Raíces, los organizadores comienzan a sumergirse en la comunidad que organizan, aprendiendo sobre historias individuales y colectivas, fortalezas, desafíos y prioridades. Algunos organizadores describieron la necesidad de aprender a descentrarse e interiorizar que la comunidad que organizan es el corazón del trabajo y el centro del poder. Para algunos organizadores, esta transición es desafiante, pero también liberadora, ya que liberan nociones de organizadores como líderes carismáticos y controladores y los orienta hacia acompañar y estar al servicio de la comunidad. “Creo que la parte más empoderadora y liberadora de este trabajo es la aceptación radical de que eres un estudiante, ante todo. Eres un estudiante en comunidad”.

Del mismo modo, los organizadores describieron cómo aumentaron su conciencia y comprensión del contexto externo más amplio en el que se organizan. Algunos organizadores están condicionados desde el principio de sus vidas para tener una visión clara sobre el mundo que los rodea, mientras que otros tuvieron que ampliar su conciencia acerca de las estructuras y sistemas fundamentales que dieron forma a sus vidas y las vidas de los miembros de la comunidad. Los organizadores aprenden que los sistemas opresivos son omnipresentes, pero también móviles. Ellos tienen el poder para cambiarlos, especialmente en colaboración con sus líderes comunitarios.

“

Soy una mujer negra nacida y criada en el sur. Estoy luchando por mi vida, no de una manera hiperbólica. Y eso es lo que me mantiene centrado es recordar por lo que estoy luchando mi vida, y estoy luchando por las vidas de otros. Es muy, realmente muy práctico. Por lo tanto, no solo me identifico con la comunidad a la que estoy sirviendo, soy de una manera muy hermosa la comunidad ... Yo soy la comunidad. Me tomo esta responsabilidad muy en serio. Y lo veo como un privilegio y un honor y realmente mi llamado.

”

A medida que los organizadores aprenden a comprender los desafíos que enfrenta su comunidad, también aprenden a descubrir, captar y procesar información sobre la historia local, el contexto y la dinámica política. Juntos, este conocimiento de la comunidad y el contexto informan cómo analizan el poder e identifican las estrategias necesarias para impactar el cambio. A medida que los organizadores aprenden sobre el mundo que los rodea, aprenden a utilizar este conocimiento como una herramienta que informa la estrategia. Digieren múltiples formas de información sobre su contexto y aplican las habilidades de la disciplina para desarrollar estrategias y tácticas que puedan responder al mundo que les rodea.

Lo que ayuda a los organizadores a aprender sobre el mundo que los rodea

- Involucramiento con la comunidad, por ejemplo, uno a uno, encuestas, reuniones comunitarias
- Educación política
- Análisis de poder y capacitaciones de estrategia



III. Nutrientes para el crecimiento organizador: Experiencias y relaciones

En nuestras conversaciones con los organizadores, los invitamos a compartir un artículo que representa un momento significativo de crecimiento y aprendizaje en su carrera organizativa. La colección de artículos que los organizadores compartieron evocó a seres queridos y honorables mentores; momentos de alegría, pérdida y lucha; y la gente y las campañas que dejaron un impacto duradero en su organización: el viejo pin sindical de su abuelo, una agenda de la reunión del primer capítulo que facilitaron, un cordón con etiquetas de nombres de las capacitaciones, una nota escrita a mano de un líder comunitario. Juntos, los artículos pintan una imagen de las experiencias y relaciones que tienen un impacto sustancial en el crecimiento del organizador y les ayudan a moverse a través de las fases.

Al igual que las plantas que necesitan luz solar, agua y suelo saludable para crecer y florecer, las experiencias y las relaciones son los nutrientes esenciales que impulsan a los organizadores a lo largo de las fases y los apoyan a aprender sobre la disciplina, ellos mismos y el mundo que los rodea. Las experiencias y las relaciones son mutuamente informativas y sinérgicas. Juntos, apoyan, desafían, fortalecen y guían a los organizadores y, a veces, hacen que los organizadores cambien de dirección. Son el alimento subyacente para aprender el arte.

En esta sección, destacamos las experiencias y relaciones que los organizadores mencionaron frecuentemente como importantes para su crecimiento. Al hacer esto, subrayamos que los organizadores necesitan una gama de experiencias y relaciones para crecer, y necesitan oportunidades para unirlos para catalizar el aprendizaje. Las experiencias y relaciones se unen en momentos de reflexión formal e informal. El aprendizaje poderoso ocurre cuando los organizadores involucran sus relaciones con mentores, compañeros, miembros de la comunidad o supervisores para reflexionar y dar sentido a las experiencias. Al navegar por experiencias solos, los organizadores expresaron sentimientos de duda, aislamiento y soledad. Sin embargo, cuando se proporcionó a los organizadores el espacio y las relaciones para reflexionar sobre estas experiencias en relación con los demás, se fomentó el aprendizaje, el crecimiento y la confianza.



Experiencias: Los eventos que dan forma e informan a los organizadores

Aprender haciendo es esencial para desarrollar el arte de organizar. Al compartir sus artículos, los organizadores describieron una gama de experiencias, desde realizar su primer uno a uno con un miembro de la comunidad y facilitar reuniones comunitarias, organizar acciones y desarrollar una campaña y navegar por la política local. Estas experiencias aumentan en complejidad y desafío a medida que los organizadores avanzan a lo largo de las fases de crecimiento y asumen más responsabilidad y liderazgo.

En las conversaciones de aprendizaje, los organizadores resaltaron cinco tipos de experiencias que apoyaron su aprendizaje y desarrollo:

1 | Capacitación 2 | Acompañamiento 3 | Práctica 4 | Sentido 5 | Trayecto

1 | Capacitación: aprender habilidades de organización

La capacitación estructurada es a menudo la primera experiencia formal en la que un organizador aprende la disciplina de la organización, pero también puede servir como un medio para desarrollar habilidades y capacidades a lo largo de la carrera como organizador. En la fase de Raíces, la capacitación puede centrarse más en la organización de los conceptos básicos, incluyendo la campaña, uno a uno, la educación política y las tácticas de movilización. Más tarde, la capacitación abarca la educación sobre estrategia y análisis de poder, así como la gestión del personal. Algunos organizadores hablaron de ser agitados en una capacitación por un capacitador o compañero, ayudándoles a dar un paso atrás y reflexionar sobre sí mismos y su práctica de organización. Para muchos organizadores, el valor de la capacitación radica en las oportunidades de conectarse con otros organizadores y aprender de las experiencias y el trabajo de los demás.

“ Los capacitaciones desde el primer bootcamp al que fui como miembro, a una semana de duración, para capacitarme sobre el contenido central y reflexionar sobre cómo se ve en la práctica, creo que ha sido realmente esencial para aprender el arte de las herramientas que estamos utilizando”.

2 | Acompañamiento: ver la organización en acción

El acompañamiento es cuando un organizador observa a otro organizador poner los principios organizativos en acción. Demuestra la organización como un “arte más intencional y metodológico”, apoyando a los organizadores a pasar de la teoría a la práctica. Observar y aprender de otros organizadores es particularmente importante en la fase de raíces del desarrollo, ayudando a los organizadores a construir confianza y entender lo básico. Para los organizadores más experimentados, el acompañamiento proporciona nuevos conocimientos y habilidades para navegar espacios con funcionarios electos y desarrollar estrategias más sofisticadas para construir poder.

“ Cuando empecé a organizar, no estaba realmente seguro de lo que estaba haciendo. Para mí, era muy importante ver a la gente que yo pensaba que eran expertos haciendo el trabajo y mostrándome las posibilidades. Ayudó a informar mi estilo de organizar y facilitar. También me ayudó a salir un poco de ese síndrome de impostor”.

Hacer: practicar y desarrollar la disciplina

El aprendizaje experiencial directo y práctico a menudo está en el corazón del desarrollo de los organizadores. Es cuando los organizadores aplican lo aprendido y observado, lo ponen en práctica y lo hacen propio. Aprender haciendo ocurre a lo largo de las fases de crecimiento, pero el nivel de riesgo y experimentación aumenta con la madurez y la experiencia. En la fase de Raíces, el aprendizaje puede tomar la forma de juegos de roles, repetición de habilidades, ser observado mientras se organiza, y simplemente sumergirse y hacer el trabajo. Más tarde, puede tomar la forma de una experimentación más intencional. La práctica permite a los organizadores tomar riesgos, fracasar, ganar, perder y aprender.

“

Aprendemos haciendo, ¿cierto? Muchos de nosotros, aprendimos tomando acción y participando ... no hay una maestría en organización, pero hay ciertas cosas que, por medio de la experiencia en la que participamos diariamente, continuamente recogemos más, y desarrollamos esa base de conocimiento o esa experiencia para ser capaz de provocar el cambio en las comunidades”.

Dar sentido: leer y traducir el contexto externo

Dar sentido es la interacción entre un organizador y su comunidad. A través de métodos formales e informales, como la escucha profunda y uno a uno, los organizadores se involucran continuamente con las comunidades para aprender sus historias, pasado, cultura, fortalezas, dolor, necesidades y prioridades. Dar sentido es la creación de significado que ocurre cuando un organizador toma y traduce información. Es un tipo de aprendizaje intuitivo en el que los organizadores aprenden a “tener un oído en la tierra”, evalúan el contexto y la energía de la comunidad, y lo traducen en estrategias y campañas para avanzar en las prioridades de la comunidad. Un organizador lo describió como un “sentido del olfato”. Con la creciente experiencia, los organizadores también desarrollan un sentido más agudo de la política y los jugadores que tienen influencia en los intereses de su comunidad. Obtienen una comprensión de la oposición y los tomadores de decisiones y utilizan el análisis formal del poder y el mayor sentido político para cambiar el rumbo, identificar nuevos objetivos, hacer mayores demandas y desarrollar estrategias más matizadas.

“

Es conocer la base con la que estás intentando hacer tu trabajo. Eso incluye conocer a la gente, conocer a la turba, conocer a los agentes de poder en la turba y algunos de la gente que tiene influencia”.

Caminar: tener nuevas experiencias de organización para restablecer y reinspirar

Como se describe en la fase de regeneración, los organizadores pueden experimentar momentos episódicos o sostenidos de duda, aburrimiento o inercia en su carrera organizativa. En esos puntos, los organizadores describieron el valor de salir de su trabajo organizador por un período de tiempo para experimentar un nuevo tipo de organización, como la organización laboral o electoral, o para experimentar la organización en una nueva comunidad o contexto por un período prolongado. Los organizadores dijeron que estas experiencias los ayudaron a volver a comprometerse con la organización, les dieron nuevas ideas para su práctica y profundizaron su conexión con ellos mismos. Salir revitalizó su interés y amor por la organización.

“

No puedes quedarte en la misma organización, misma ubicación durante mucho tiempo y crecer tan rápido como puede. En la mitología griega, la gente salía, oían el llamado al mar, una aventura, y no sabían si podían hacer tal cosa. Y luego salían y luego hacer aquello volvían luego transformados. La gente necesita esas experiencias”.

Relaciones: Los individuos que apoyan el crecimiento de los organizadores

Las relaciones son los bloques de construcción de la organización. Los organizadores aprenden desde el principio que la organización exitosa está arraigada en una cultura relacional en la que las relaciones se construyen intencionalmente y con propósito. Los organizadores son acompañados a través de las fases de crecimiento por una gama de individuos y relaciones que proporcionan apoyo, orientación, motivación, agitación y aprendizaje. Estas personas ayudan a los organizadores a navegar y dar sentido a las experiencias para fomentar una mayor comprensión de la disciplina, el yo y el mundo que los rodea. Cada uno sirve a un propósito diferente y proporciona un apoyo diferente, pero el elemento central de todas las relaciones exitosas es la confianza. Los organizadores describieron cuatro tipos de relaciones como las más influyentes en su desarrollo:

1 | Supervisores 2 | Mentores y capacitadores 3 | Compañeros 4 | Líderes comunitarios

“

Ni siquiera sabía lo que era organizar, pero yo estaba caminando en ese camino, y estaba empezando a aprender mientras caminaba. Pero lo primero fue encontrar a alguien que creyera en mí. Entonces, las relaciones son el punto de partida”.

Supervisores: proporcionar orientación y herramientas

Los supervisores son organizadores senior o principales, directores organizadores o directores ejecutivos que proporcionan supervisión regular y orientación profesional sobre habilidades, estrategias, campañas y objetivos de organización. Apoyan a los organizadores en “cómo hacer bien el trabajo [y] cómo continuar haciendo el trabajo” ayudando a los organizadores a entender sus fortalezas, cómo aprovecharlas y ver oportunidades de mejora. Los supervisores desempeñan un papel singularmente importante en el desarrollo temprano de un organizador y potencialmente un papel predictivo en su sostenibilidad. Los supervisores pueden ayudar a las semillas a echar raíces. La supervisión que se hace bien fue descrita como “mágica” y como una “oportunidad hermosa y única”.

“

La contribución única de los supervisores es que estas personas nos ven regularmente, así que empiezan a entender realmente nuestras fortalezas y a nombrarlas, así como empezar a ver los patrones de debilidades. En buena supervisión, hay suficiente confianza construida como para que pueda haber agitaciones fuertes para hacernos salir de los mitos y mentiras que tenemos y empezar a creer en uno mismo”.

Mentores y capacitadores: apoyando el crecimiento personal

Los mentores y capacitadores son a menudo individuos fuera de la organización del organizador que no tienen un papel formal de supervisión del organizador, pero juegan un papel influyente en el crecimiento personal y profesional de los organizadores. Los organizadores hablaron de tener múltiples mentores para abordar diferentes necesidades y obtener diferentes perspectivas. Algunos organizadores intencionalmente buscaron mentores y otros surgieron orgánicamente. Estos mentores externos expusieron a los organizadores a diferentes paradigmas, visiones del mundo y perspectivas.

Como se discutió en las fases, el catalizador de los organizadores para entrar en la organización a menudo es altamente personal. Los mentores ayudan a los organizadores a reconectarse con esa chispa y forjar su propio camino como organizadores. Esta relación crea un espacio seguro para que los organizadores reflexionen, se centren y tengan una conversación honesta sobre sus vidas. Los organizadores enfatizaron que mientras que los supervisores se centran en las habilidades profesionales de los organizadores y el desarrollo de la disciplina, los mentores se centran en el panorama general. Los mentores ven al organizador de manera holística y les recuerdan que se conecten y se preocupen por sí mismos, los animan a tomar la visión a largo plazo tanto de su crecimiento personal y profesional. Como compartió un organizador, “hay un nivel de honestidad que puede ocurrir con los mentores que no se puede tener con los supervisores”.

Lo que hace a un buen supervisor y mentor

Lo que diferencia a los supervisores y mentores de las relaciones que los organizadores desarrollan con sus compañeros y miembros de la comunidad es el poder posicional que los supervisores y mentores tienen en relación con los organizadores a los que apoyan. En estas relaciones, a menudo hay un desequilibrio de poder con los supervisores y mentores que ejercen influencia en los puestos de trabajo de los organizadores a lo largo de las fases de crecimiento.

Una buena supervisión y mentoría se basa en la confianza, los límites y una comprensión del poder del supervisor o mentor sobre el organizador. Esto crea la base y el contexto para conversaciones de crecimiento constructivas y honestas que permiten al organizador el espacio para fallar, experimentar y aprender. Los organizadores enfatizaron que las buenas relaciones de supervisor y mentor se centran en y priorizan al organizador, y su interés propio, liderazgo y crecimiento en lugar de enfocarse en una instrucción rígida y de arriba hacia abajo, números y métricas.

“

He tenido muchos mentores realmente buenos, he tenido algunos mentores increíbles, también he tenido muchos malos mentores. Creo que la verdadera diferencia es si el mentor me ayudó a aclarar mis propios intereses. Esa es una indicación realmente clave. Si alguien realmente no te está ayudando a tener claro tu propio interés, entonces podrían estar tratando de organizarte en el suyo. Y los mentores que he tenido que realmente me ayudaron a asegurarnos de que compartimos una visión. Porque he tenido mucha gente realmente poderosa como mentores y eso es bueno, pero a veces las personas poderosas pueden empujarte hacia su visión si no tienes clara la tuya.”

Compañeros: facilitar la verdad y la rendición de cuentas

Los compañeros están en una fase similar de su desarrollo que permite a los organizadores “pensar juntos” y compartir las luchas, desafíos y victorias. Los compañeros ayudan a los organizadores a sentirse menos solos y normalizan lo difícil que es el trabajo. Un organizador describió cómo trabajar con los mismos compañeros durante más de una década fomentó la familiaridad, la estabilidad y la confianza. Los compañeros tienen una experiencia más directa y reciente con la organización y son más accesibles. Los organizadores expresaron tener mayor comodidad haciendo preguntas a sus compañeros, especialmente cuando no están seguros o carecen de confianza. “Siento que los compañeros son muy útiles para indicarte y dejarte saber que debes confiar en tu instinto y se siente más fácil preguntarles a tus compañeros que a veces con los supervisores y mentores”.

Líderes y miembros de la comunidad: verdad en el campo

Los líderes y miembros de la comunidad son fundamentales para la organización y el desarrollo de los organizadores. La filosofía de formación y organización proporciona el conocimiento, la teoría y la rúbrica intelectual para los organizadores, pero los miembros de la comunidad lo humanizan y lo hacen real. Son aliados en el trabajo y una comprobación de realidad externa que va más allá de la intelectualización y la profesionalización.

Los organizadores describieron de manera más consistente el papel de los líderes y miembros de la comunidad como “fundamento”. Las relaciones comunitarias se basan en los organizadores de la “vida real”, “el mundo tal como es y cómo la mayoría del mundo lo está experimentando. Para los organizadores que forman parte de la comunidad que están organizando, las relaciones son más personales y se basan en su propia experiencia y motivación para organizarse.

“

Siento que no tengo un mentor externo, pero escucho mucho lo que tiene la comunidad decir porque aparecen como líderes de muchas maneras y me siento realmente arraigada. Yo soy la comunidad, así que termino siendo un mentor para ellos también. Trato de apoyarles de la mejor manera que puedo, así como ellos me han apoyado a mí”.

Reflexionando: Donde las relaciones y las experiencias se unen

El crecimiento del organizador se nutre en la intersección de relaciones y experiencias. Las relaciones de apoyo que los organizadores cultivan ayudan a los organizadores a desengranar y reflexionar sobre las experiencias y traducir esas experiencias en cambio y acción. La interacción entre experiencias y relaciones permite a los organizadores metabolizar sus experiencias y extraer lecciones.

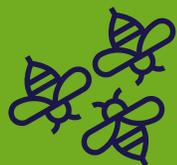
La reflexión intencional, tanto formal como informal, es una de las prácticas centrales que los organizadores y sus organizaciones emplean para infundir sentido a las experiencias. A veces, los espacios reflexivos se institucionalizan dentro de las organizaciones a través de prácticas tales como acompañar y luego reflexionar posteriormente y deconstruir la experiencia, y con un supervisor o compañero observando al organizador y proporcionando retroalimentación. Muchas organizaciones tienen prácticas reflexivas que les



permiten interrogar acciones, estrategias y campañas como un equipo o uno a uno con un supervisor. Como dijo un organizador: “Si no vale la pena hacerlo, no vale la pena reflexionar en ello”. Estas reuniones permitieron a los organizadores desengranar y evaluar estrategias, explorar su papel y sentimientos, y aprender de la experiencia. “He hecho mucha reflexión después de acciones o reuniones de investigación, y me han ayudado a desarrollar lo que podría haber ido de otra manera”.

Algunos de estos espacios son informales y ad-hoc, creados por los organizadores para satisfacer necesidades específicas de aprendizaje. Por ejemplo, algunos organizadores desarrollaron grupos de lectura para “desarrollar un hábito y una capacidad de leer y pensar conceptualmente y reflexionar a lo largo de la historia, a través de la literatura para tomar un contexto actual y luego reflexionar sobre él”. Además, los organizadores describieron la necesidad de espacio para la autorreflexión para aumentar la conciencia emocional, abordar cuestiones de duda e inseguridad, y trabajar a través del trauma con el apoyo de supervisores, entrenadores, colegas y mentores. Para algunos, hablar con individuos fuera de su organización les ayudó a discutir asuntos personales con mayor libertad.

Los organizadores enfatizaron que tener espacio para reflexionar sobre el fracaso es particularmente importante para el crecimiento. El fracaso es una experiencia común y normal entre los organizadores. La oportunidad y la capacidad de reflexionar sobre estos fracasos pueden ser la diferencia entre inhibir o promover el crecimiento. Por ejemplo, la duda de sí mismo y los sentimientos de imposterismo en las primeras fases de Semillas y Raíces pueden aplastar el crecimiento y llevar a los organizadores a abandonar el campo. La capacidad de compartir y discutir estas experiencias las normaliza, disminuye el estigma y promueve el aprendizaje. “Aprendes más cuando pierdes que cuando ganas”. El fracaso también puede ocurrir a escala de una campaña, pero la práctica intencional de informar sobre la experiencia para aprender de ella puede promover estrategias nuevas e innovadoras y aumentar la confianza y la creatividad. Si el aprendizaje y la reflexión están incrustados en el proceso, permite a los organizadores aceptar el fracaso, explorar lo que no funcionó, elaborar estrategias sobre lo que podría ser diferente en el futuro y catalizar la experimentación.



IV. Prestar atención al crecimiento del organizador: Oportunidades para el campo

Una de las lecciones más significativas que extraemos de este proyecto es que el campo de organización de la comunidad es tan fuerte y poderoso como las personas que hacen la organización. La vitalidad del campo y la fuerza de sus organizaciones dependen de un cuadro de organizadores con el conocimiento, la motivación y la libertad para estar en el trabajo a largo plazo. La sostenibilidad del organizador está inextricablemente ligada a la sostenibilidad del campo y de las organizaciones. Si valoramos el impacto transformador que tienen los organizadores, el crecimiento de los organizadores no puede ser una idea posterior.

El panorama del desarrollo y la formación de los organizadores ha cambiado significativamente desde principios de los años 2000. Tanto los organizadores como los líderes en el campo enfatizaron que la infraestructura para el desarrollo y la capacitación de los organizadores en todo el terreno ha disminuido, y notablemente, las capacidades de las organizaciones se están reduciendo cada vez más, dejando a los organizadores sin la red de capacitación y recursos que necesitan para moverse a lo largo de las fases de crecimiento. Como resultado, el campo está experimentando una crisis de personal de los organizadores que afecta la capacidad de los grupos organizadores para hacer crecer sus grupos y ejercer el poder.

Creemos que el marco que compartimos en este informe proporciona un recurso base para ayudar al campo organizador y sus financiadores y partidarios a conectar soluciones e intervenciones con las cosas que han marcado una diferencia en el crecimiento de los organizadores. Las historias y experiencias que los organizadores compartieron con nosotros demuestran que hay cierta universalidad en el arco del desarrollo del organizador, sin importar en qué contexto se encuentren los organizadores o la práctica organizativa de la que provengan. A medida que desarrollan el oficio, los organizadores experimentan momentos que reflejan la emoción de las Semillas, el agobio de las raíces, la confianza de las flores, la inercia de la regeneración, y la sabiduría de los vástagos. Aprenden sobre el arte y la ciencia, ellos mismos y el mundo que los rodea, y necesitan una gama de nutrientes relacionales y experienciales que les permitan crecer. Este marco desafía las percepciones simplistas, románticas o demasiado dogmáticas de la organización. Creemos que, en conjunto, las fases, dimensiones del aprendizaje y nutrientes del crecimiento de los organizadores proporcionan una estructura para identificar oportunidades de intervención e inversión.

Oportunidades para labrar la tierra para el crecimiento del Organizador

A medida que los organizadores compartieron lo que ha marcado la diferencia en el fomento de su crecimiento, quedó claro que, si bien los organizadores necesitan una serie de relaciones y experiencias para crecer, algunos son más accesibles que otros. Los organizadores enfatizaron que el campo organizador necesita una inversión mayor y más consistente para desarrollar una infraestructura a nivel de campo que proporcione a los organizadores un acceso más fácil a las relaciones y experiencias que catalizan su crecimiento. Ejemplos de tales inversiones incluyen:

- Programas canalizadores y organizativos “semilleros” que identifican a los potenciales organizadores en la fase de Semillas y los colocan con grupos organizadores.
- Programas de aprendizaje para organizadores en la fase de Raíces que proporcionan a los nuevos organizadores una pista estructurada en la profesión organizadora. Estos programas podrían incluir el acceso a mentoría, supervisión y relaciones entre compañeros que apoyan el crecimiento personal y profesional, así como capacitación y experiencias prácticas que promueven el desarrollo de habilidades.
- Capacitaciones que ayudan a los organizadores en la fase de floración a convertirse en líderes organizadores y directores organizadores y reforzar su capacidad para entrenar y orientar a otros y asumir un nuevo liderazgo.
- Organizar intercambios y oportunidades para que los organizadores en la fase de regeneración se organicen temporalmente para otra organización o en una comunidad diferente para recargar y reinspirarse.
- Programa de capacitación y enlace de mentores con organizadores experimentados pero recientemente jubilados o salientes en la fase de vástagos para convertirse en mentores de nuevos organizadores.

Dicho esto, es necesario invertir en infraestructura sobre el campo, pero no es suficiente. Los organizadores crecen en el contenedor de sus organizaciones. Las culturas, estrategias y prácticas de la organización tienen implicaciones significativas para la salud del crecimiento de los organizadores. Enviar a un organizador a un entrenamiento no es suficiente para que un organizador desarrolle el arte. Necesitan regresar a un entorno organizacional donde puedan poner en práctica nuevas habilidades en el campo, obtener retroalimentación y acompañar a los organizadores experimentados. Sin embargo, las organizaciones operan constantemente con tiempo y recursos limitados para invertir profundamente en el crecimiento de los organizadores.

Los organizadores compartieron numerosas ideas sobre cómo las organizaciones pueden generar bancos de organizadores más fuertes, incluyendo salarios más altos para atraer y retener a los organizadores, capacitaciones para el análisis de poder y desarrollo de estrategias, y más oportunidades para conectarse con compañeros y mentores fuera de sus organizaciones. Lo que subyace a todas estas oportunidades es la necesidad de más financiación en todo el campo que permita flexibilidad y experimentación. Para crecer y sostener a los organizadores, las organizaciones necesitan espacio y capacidad para construir y apoyar culturas de toma de riesgos, innovación y reflexión. Tener el espacio para tomar riesgos, experimentar y fallar, ayuda a los organizadores a perfeccionar su arte, desarrollar su confianza y su propio enfoque. Sin embargo, las limitaciones de tiempo y recursos, las expectativas rígidas sobre las métricas y los resultados, o la aversión al riesgo pueden crear barreras para esas experiencias. Esto no solo se interpone en el camino del crecimiento y desarrollo personal, sino que también limita la capacidad de los organizadores para ver y experimentar el potencial y el poder de la organización.

Llamado a la acción

Más que nunca, necesitamos un campo robusto de organizadores que puedan nutrir y alimentar el poder de las comunidades para mantener y promover una visión de un futuro mejor. La escala de los desafíos que enfrenta el campo organizador para reconstruir sus filas es significativa, pero no insuperable si podemos canalizar nuestra admiración y respeto por el trabajo de los organizadores hacia recursos y apoyo que les permitan crecer y permanecer en el campo a largo plazo.

Ya sea que usted sea un organizador, un financiador, o un evaluador o investigador, hay un papel que usted puede desempeñar en la labranza de la tierra para crear las condiciones para un campo de organización vibrante. A medida que reflexiones sobre las fases, dimensiones de aprendizaje y nutrientes del crecimiento de los organizadores, lo invitamos a considerar cómo puede ayudar a crear un ambiente saludable para desarrollar y sostener a los organizadores. ¿Qué mentalidades, creencias o enfoques necesitamos podar? ¿A qué prácticas probadas y verdaderas necesitamos aferrarnos? ¿Cómo podemos nutrir y cultivar las condiciones para el crecimiento?

Preguntas de reflexión

- **Si eres organizador:** ¿qué necesita para crecer en su práctica como organizador? ¿Qué puede pedir?
- **Si usted está en el liderazgo senior en el campo de la organización:** ¿Cómo puede crear mejores condiciones de crecimiento para su personal organizador?
- **Si usted es evaluador o investigador:** ¿Cómo puede cambiar sus prácticas y procesos de aprendizaje para alinearse con el aprendizaje del organizador?
- **Si usted es un financiador:** ¿Cómo se puede apoyar la sostenibilidad de los organizadores y el campo organizador?

Crear andamios más fuertes y consistentes para el crecimiento de los organizadores requerirá que tomemos la visión a largo plazo, viendo más allá del horizonte de los intereses inmediatos de nuestras organizaciones, para imaginar un campo organizativo con la capacidad de un crecimiento transformador y sostenido de los organizadores. Solo entonces veremos a los organizadores y al campo organizador entrar en su pleno poder.

Inspirados en una poderosa reflexión de uno de los organizadores que participó en nuestras conversaciones, les dejamos con esta pregunta: ¿Qué sería posible si adoptáramos un enfoque sagrado y generacional para crecer y sostener a los organizadores?

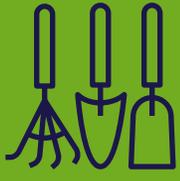
“

Sé que para mí, mi filosofía organizadora, pero solo mi filosofía de vida sino que en general, es que algún día voy a ser el ancestro de alguien y lo pienso en qué historias le contará la gente de lo que hice aquí.

Y creo que si realmente tomamos el enfoque generacional en nuestro trabajo, tendremos algunas victorias en nuestra vida, pero muchas de las cosas más grandes por las que luchamos no son cosas que veremos. ¿Cuáles son las formas para las que preparamos el terreno para que la gente pueda terminar la carrera que ya estamos corriendo? Y no creo que todos tengan ese tipo de lente en su organización, un fuerte punto de conexión de lo que esto significa después de mí, no solo en el momento de mí.

Y creo que si fuéramos capaces de hacer ese tipo de cambio en nuestro campo, entonces nuestro trabajo se sentiría mucho más poderoso. Lo cual es una locura pensar porque este trabajo ya se siente muy poderoso, muy valioso, ¿verdad? Pero me pregunto qué más podríamos ganar o quién más podríamos ser capaces de jalar a nuestra órbita de organización si somos capaces de tomar un enfoque más sagrado de qué es lo que hacemos y por qué lo hacemos y a quién se beneficia después de nosotros.

”



Apéndice A: Sobre los autores y los participantes organizadores

Autores

El Organizer Learning Project es un proyecto de **Grassroots Solutions**, una empresa consultora de estrategia de compromiso y evaluación que está comprometida con la construcción de comunidades saludables, justas y equitativas. Somos un equipo diverso de líderes que provienen de una amplia gama de contextos en políticas, campañas, organización y filantropía.

El proyecto está liderado por tres evaluadores e investigadores: Katie Fox de Grassroots Solutions, Gigi Barsoum de Barsoum Policy Consulting y Margaret Post de la Universidad Clark. Somos colaboradores de larga trayectoria y aliados de pensamiento en la evaluación de la construcción de energía y la organización comunitaria.

Katie Fox, estratega senior de Grassroots Solutions, aporta más de 17 años de experiencia en evaluación de justicia social, concesión de subvenciones, organización y defensa. Katie ha sido una ferviente defensora de la organización comunitaria desde su primer trabajo organizando en Nueva Inglaterra. Katie tiene experiencia en facilitar el aprendizaje sobre la organización comunitaria, la construcción de poder de base, los movimientos sociales y el compromiso cívico. Desde 2018, Katie ha estado creando y compartiendo orientación sobre la evaluación de los movimientos sociales de base y la construcción de poder.

Dr. Gigi Barsoum, directora de Barsoum Policy Consulting es una evaluadora experimentada de los esfuerzos de promoción y organización, y desarrollador del **marco de construcción de poder**. Colabora con fundaciones y organizaciones sin fines de lucro para desarrollar y evaluar estrategias de cambio social. Anteriormente era gerente de programa en el California Edowment. Ella cuenta con más de 15 años de experiencia en políticas públicas a nivel local, estatal y federal.

Dr. Margaret Post, profesora asociada de investigación en la Universidad Clark en el Departamento de Sostenibilidad y Justicia Social comenzó su carrera como organizadora en el Valle Central de California, y ha estado enseñando, entrenando, investigando y practicando la organización por más de veinticinco años. Como académica comprometida, Margaret integra prácticas de organización con métodos participativos para facilitar el aprendizaje compartido y la acción colectiva. Su beca actual se centra en cómo las organizaciones sin fines de lucro de base influyen en el cambio de políticas sociales.

Si tiene preguntas, comentarios o desea recibir actualizaciones sobre este proyecto, comuníquese con Katie a katie@grassrootssolutions.com.

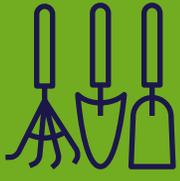
Participantes organizadores

Los 75 organizadores que participaron en las conversaciones de aprendizaje y creación de sentido, provenían de 22 estados y representan una diversidad de organizaciones, áreas temáticas y prácticas

organizativas. A continuación se muestra una lista de los organizadores que nos dieron permiso para nombrarlos en este informe. Listados o no, estamos profundamente agradecidos por las contribuciones de todos los participantes a este proyecto.

Alex Cook	Abortion Action Missouri
Allex Luna	United for a New Economy
Alwiyah Shariff	Ohio Voices
Ana Salazar	Neighbor 2 Neighbor MA
Andreanecia Morris	Housing NOLA
Angel Mortel	LA Voice
Anna Eng	Nevadans for the Common Good
Aviva Her-Welber	Essex County Community Organization
Ben Chin	Maine People's Resource Center
Benjamin Wood	Pomona Day Labor Center
Brianna Brown	Texas Organizing Project
Brittany Hughes	Missouri Faith Voices
Carmen Medrano	United for a New Economy
Cea Weaver	Housing Justice for All
Daniel Rodela	Faith in the Valley
Demian Kogan	Illinois Coalition for Immigrant and Refugee Rights
Eli Berkowitz	Community Voices Heard
Elizabeth Hall	Bay Area Organizing Committee
Emma Paulino	Faith in Action East Bay
Erin Jackson	Stand Up Alaska
Fidelina Espinoza	Centro Binacional Para El Desarrollo Indígena Oaxaqueño
Isabel Lopez	Brockton Workers Collective
Jody Stewart	New Jersey Organizing Project
Joey Ramirez	California Rural Legal Assistance Foundation

Jonathan Alingu	Central Florida Jobs with Justice
Josh Poe	Louisville Tenants Union
Juvenal Solano	Mixteco Indigena Community Organizing Project
Keturah Brewster	I Have a Future
Kristen Vermetten	New Georgia Project
Lew Finfer	Massachusetts Action for Justice
Lilah Saber	POWER PA
Liliana Alvarez	Central Florida Jobs with Justice
Mateo Guerero	Make the Road NY
Maxx Boykin	
Miles Tokunow	Santa Fe Dreamers Project
Ponsella Hardaway	MOSES
Ramiro Luna	Somos Tejas
Ruben Rodriguez	
Sarah Stripp	Springboard to Opportunities
Sergio Luna	Inland Congregations United for Change
Sharee Powell	Community Voices Heard
Stephanie Zhang	Hoosier Action Resource Center
Surya Kalra	EPISO in El Paso
Teresa Perez	San Diego Organizing Project
Wes Lathrop	Lift Every Voice Philly
Whitney Hu	Churches United for Fair Housing
Will Tanzman	The People's Lobby



Apéndice B: Métodos y datos de datos

Compromisos y enfoque

Cuatro compromisos definen nuestro enfoque:

1 | **Fundamento en historias y experiencias de organizadores**

La narración de historias, las relaciones y el aprendizaje experiencial son fundamentales para la organización y, a menudo, como los organizadores comparten y transmiten prácticas y lecciones. Buscamos honrar esa tradición usando conversaciones de aprendizaje en grupos pequeños como método principal de recolección de datos.

2 | **Aprender en relación**

Los organizadores crecen y aprenden en relación. Nos esforzamos por crear oportunidades para que los organizadores se conecten consigo mismos y entre sí. Para preparar el escenario para una interacción generativa y relacional, presentamos a los organizadores por correo electrónico con anticipación, establecimos expectativas sobre cómo queríamos que los participantes se presentaran en la conversación y creamos espacio para que los organizadores lo hicieran ser capaces de reaccionar y hacer preguntas mutuas durante todo el diálogo. Como resultado, cada conversación tuvo su propio “sabor”, ya que cada pequeño grupo gravitaba hacia preguntas y temas de interés compartido. A medida que recogíamos comentarios sobre las conversaciones, los organizadores dijeron constantemente que valoraban más la oportunidad de conectarse con otros organizadores, aprender de las historias de los demás y “saber que no están solos”.

3 | **Abrazar la iteración y el surgimiento**

La organización es una práctica iterativa y estratégica que se guía por el conocimiento, las habilidades y la intuición. Abordamos este proyecto con una apertura a confiar en la sabiduría de los participantes como nuestra guía para estructurar nuestro enfoque e investigación. Los datos de las conversaciones se analizaron iterativamente para abarcar los intereses, necesidades y perspectivas emergentes. La recolección de datos fue modificada en respuesta a aprendizajes emergentes.

4 | **Nutrir la acción**

Organizar es, en última instancia, una acción para el cambio social. Nuestra intención para este proyecto es fomentar la acción y generar conversaciones con organizadores, redes organizadoras nacionales, financiadores, investigadores y evaluadores sobre cómo podemos apoyar mejor el crecimiento, el aprendizaje y la sostenibilidad de los organizadores. Decidimos adoptar un enfoque afirmativo al proyecto y tratamos de hacer visible lo que funcionó en el crecimiento de los organizadores para generar ideas y soluciones.

Recopilación de datos

Conversaciones de aprendizaje

La recopilación de datos para este proyecto se centró en conversaciones de aprendizaje estructuradas con una mezcla diversa de organizadores. Este proceso nos ha permitido mapear la trayectoria del crecimiento y desarrollo de los organizadores, descubriendo cómo evolucionan los organizadores desde su punto de entrada inicial al campo hasta convertirse en estrategias experimentados y agentes de cambio.

- **Formato.** Mantuvimos 15 conversaciones semiestructuradas de aprendizaje de 2 horas con pequeños grupos de organizadores (de 2 a 7 personas en cada uno) entre julio de 2023 y febrero de 2024. Se proporcionó interpretación simultánea al español para dos conversaciones.
- **Reclutamiento.** Reclutamos organizadores en todo el país por medio de las diversas redes de nuestro equipo, así como un enfoque de muestreo de bolas de nieve. Comenzamos a acercarnos a los organizadores que conocíamos personalmente. Cuando comenzamos a mantener conversaciones, pedimos a los organizadores participantes que nos recomendaran y nos presentaran a otros organizadores en sus redes. Reclutamos participantes que habían trabajado como organizadores comunitarios pagados a tiempo completo durante al menos dos años. Definimos “organizador comunitario” como las personas que hacen el trabajo diario de involucrar a un grupo de personas que comparten valores e intereses comunes para unirse y tomar acción colectiva para avanzar en sus objetivos estructurales y materiales compartidos.
- **Participantes.** Setenta y cinco organizadores participaron en las conversaciones de aprendizaje de diferentes ubicaciones geográficas y redes y tradiciones organizadoras comunitarias y que organizaron diferentes grupos y temas. Cada organizador recibió un honorario de \$500 por su participación.
- **Facilitadores.** Los tres líderes del proyecto co-facilitaron 12 de las conversaciones de aprendizaje, compartiendo y alternando roles a lo largo del proceso y utilizando el mismo protocolo. Además, In-Advance facilitó tres conversaciones de aprendizaje con los organizadores de sus cohortes.
- **Formulario de evaluación.** Después de cada conversación de aprendizaje, enviamos un formulario de evaluación a los participantes para recibir comentarios y recomendaciones para que otros organizadores potenciales invitaran a las conversaciones de aprendizaje.

Protocolo de aprendizaje de conversaciones

El protocolo de conversación de aprendizaje consistió en dos áreas principales de exploración:

- 1 | **¿Cómo aprendiste a organizarte?** Les pedimos a los organizadores que compartieran y describieran momentos importantes de crecimiento para ellos en su carrera, ¿cuáles fueron esos momentos? ¿Qué aprendieron? ¿Con quién aprendieron y de quién? Invitamos a los participantes a compartir “un artículo” de su aprendizaje y contar una historia sobre esta lección. Estas historias fueron la principal fuente de ideas para el análisis de datos y el proceso de creación de sentido.
- 2 | **¿Cómo se aprende en acción?** Les preguntamos a los organizadores sobre las prácticas que emplean en el día a día para aprender sobre lo que está o no funcionando en su organización.

Preguntamos acerca de lo que informa el desarrollo de su estrategia y el cambio a su estrategia. También preguntamos cómo evalúan el progreso.

Entrevistas

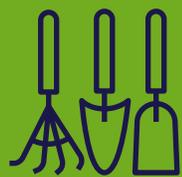
Además de las conversaciones de aprendizaje, realizamos entrevistas con 17 líderes organizadores, expertos, antiguos y jubilados organizadores, capacitadores e investigadores para reunir perspectivas históricas y actuales sobre los recursos existentes disponibles para el desarrollo de los organizadores, así como las brechas y necesidades en el campo y cómo abordarlas. Estos datos se triangularon con otras fuentes de datos para identificar el contexto, los puntos de alineación, la validación y los nuevos temas para la exploración.

Análisis de datos y reflexión de sentido

Se realizó un análisis temático de los datos de conversación de aprendizaje a través de cinco métodos iterativos.

- 1 | Resúmenes de las hojas principales de** cada una de las 15 conversaciones de aprendizaje fueron completados por cada uno de los tres miembros del equipo para identificar los temas clave.
- 2 | Se llevaron a cabo discusiones en equipo y conversaciones reflexivas** de forma continua para discutir aprendizajes emergentes y modificar el protocolo de conversación de aprendizaje según corresponda.
- 3 | Las conversaciones fueron transcritas por Speechpad y codificadas** usando Dedoose y un esquema de codificación de alto nivel.
- 4 | Se desarrollaron temas sintetizados y descripciones** de lo que los organizadores estaban aprendiendo y cómo las experiencias y relaciones catalizaron lecciones sobre nuevas habilidades, prácticas y enfoques para la organización. También mapeamos lo que se aprendió y cómo. A través de este proceso, surgieron fases clave que marcaron momentos significativos de llegada, transición y crecimiento, dando lugar a las fases de crecimiento del Organizador.
- 5 | Conversaciones de reflexión del sentido** se llevaron a cabo con 24 organizadores que habían participado en las conversaciones iniciales de aprendizaje. Compartimos los primeros temas y citas anónimas con antelación junto con un conjunto de preguntas de discusión. Las conversaciones nos permitieron profundizar nuestro análisis, recopilar información adicional y dar forma al análisis final presentado en este informe.





Apéndice C: Recursos sobre el panorama de organización

Los siguientes recursos proporcionan análisis e investigación sólidos sobre los desafíos y oportunidades actuales para el campo organizador.

- All Due Respect [Todo debido respeto]. 2022. Todo el debido respeto: Construyendo organizaciones fuertes mediante la creación de Estándares Laborales Justos para Organizadores, <https://www.allduerespectproject.org/nationalreport>.
- Beth Jacob y James Mumm para el People's Action Institute. 2023. El antídoto al autoritarismo: Cómo un renacimiento organizativo puede construir una democracia multirracial y una economía inclusiva, <https://peoplesaction.org/wp-content/uploads/The-Antidote-to-Authoritarianism-EN-2024-1.pdf>.
- Future Currents. [Corrientes futuras]. 2024. Forma de lucha: Una evaluación de la organización de los Estados Unidos.
- Maurice Mitchell para la Fragua. 2022. Creación de organizaciones resilientes, <https://forgeorganizing.org/article/building-resilient-organizations>.
- RE: POWER e Instituto de Analistas. 2022. Voces desde la primera línea: Lo que los organizadores necesitan en 2022, <https://repower.org/2022-organizer-survey/>.
- El Laboratorio de Acción, Iniciativa para el Poder Comunitario y la Fragua. 2024. Poder para ganar, <https://www.actionlabny.org/power-to-win-report>.

El diseño gráfico para este informe fue proporcionado por Alexander Graphics, Minneapolis, MN, octubre de 2024.