**LIDERAZGO, ORGANIZACIÓN, Y ACCIÓN**

*Guía de Participantes*

*Una colaboración entre el Leading Change Network y Siempre por Colombia*

**

**RECONOCIMIENTOS**

Agradecemos sus sugerencias para mejorar esta guía para futuras capacitaciones. También los invitamos a que la usen y adapten para sus propias capacitaciones, sujeto a las restricciones que se indican más adelante.

Esta guía de taller ha sido desarrollada durante el recorrido de muchas capacitaciones por Liz Pallatto, Joy Cushman, Jake Waxman, Dan Grandone, Devon Anderson, Rachel Anderson, Adam Yalowitz, Kate Hilton, Lenore Palladino, colegas del New Organizing Institute, organizadores de MoveOn, el personal del Center for Community Change Jose Luis Morantes, Carlos Saavedra, Sean Thomas-Breitfeld, Shuya Ohno, Petra Falcon, Michele Rudy, Hope Wood, Josh Daneshforooz, Melanie Vant, Uyen Doan, Lucia Moritz y muchos otros.

Traducción al español realizada con apoyo de la Fundación Avina (www.avina.net)

**RESTRICCIONES DE USO**

La siguiente obra [esta guía de taller] es provista a usted de conformidad con los siguientes términos y condiciones. La aceptación de la obra constituye su aceptación de estos términos:

* Usted puede reproducir y distribuir la obra a otros gratuitamente, pero no puede venderla a otros.
* Usted no puede eliminar las referencias de la obra que provean atribución en cuanto a la autoría (i.e.: “originalmente adaptado del trabajo de Marshall Ganz de la Universidad de Harvard”).
* Usted puede modificar la obra, siempre y cuando las referencias de atribución permanezcan en la obra y siempre y cuando se envíe cualquier modificación o actualización significativa al Leading Change Network por correo electrónico [info@leadingchangenetwork.org](mailto:info@leadingchangenetwork.org) y/o a su Centro de Recursos <https://leadingchangenetwork.org/resource-center-add-resource/>
* Por este medio conceden una licencia irrevocable y sin regalías a Marshall Ganz y al Leading Change Network, y a sus sucesores, herederos, licenciatarios y cesionarios, para reproducir, distribuir y modificar la obra según sea modificada por usted.
* Usted debe incluir una copia de estas restricciones con todas las copias de la obra que distribuya y debe informar a todos a los que distribuyan la obra que están sujetos a las restricciones y obligaciones establecidas aquí.

Si tienen alguna pregunta acerca de estos términos, pónganse en contacto con Marshall Ganz marshall\_ganz@hks.harvard.edu, Center for Public Leadership, Harvard Kennedy School, 79 JFK Street, Cambridge, MA 02138 o con Mais Irqsusi [mais.irqsusi@leadingchange.org](mailto:mais.irqsusi@leadingchange.org), Leading Change Network, 30 Bow Street, Cambridge, MA 02138.

**AGENDA DE LA JORNADA**

|  |  |
| --- | --- |
| **DESARROLLO DEL TALLER** | |
| **Hora** | **Tema - Actividad** |
| 9:00 a.m. a 12:00 p.m. | Bienvenida, saludo, introducción y presentaciones |
| SECCIÓN 1. CORAZÓN ¿Por qué hacemos lo que hacemos? Crear Historias Compartidas - Narrativa pública YO-NOSOTROS-AHORA |
| 1 p.m. a 5 p.m. | SECCIÓN 2. RAZÓN ¿Cómo hacemos lo que hacemos? Crear Relaciones y Estructuras Compartidas |
| SECCIÓN 3. ACCIÓN - ¿Para qué hacemos lo que hacemos? Crear Estrategia y tácticas |
| Cierre y conclusiones |

**INTRODUCCIÓN**

¡Les damos la bienvenida! En este taller usted tendrá la oportunidad de trabajar junto con sus colegas para desarrollar su capacidad de ejercer el liderazgo necesario para su comunidad. A lo largo del taller, explorará las siguientes preguntas:

* ¿Por qué está usted llamado a liderazgo en su comunidad?
* ¿Cómo se puede motivar a otras personas a que se unan con usted?
* ¿Cómo se puede estructurar su trabajo para tener mayor alcance?
* ¿Cómo estrategizar para establecer metas que quieren alcanzar?
* ¿Y cómo se pueden lograr?

Este taller se trata de la práctica de liderazgo de **aceptar** **responsabilidad** de habilitar a otras personas para lograr un **propósito compartido** en condiciones de incertidumbre: identificando, reclutando, y desarrollando liderazgo en otras personas, construyendo una comunidad organizada alrededor de ese liderazgo, y transformando los recursos de esa comunidad en el poder que necesitan para lograr sus propósitos. El organizar es una práctica desarrollada para transmitir el esfuerzo voluntario, basado en compromiso real, a la capacidad para crear cambio. Esperamos que sea útil.

**Cada participante aprenderá las cinco prácticas del organizar:**

* 1. **Narrativa Pública:** Crear **historias** que expresen valores compartidos e inspiren a otras personas a actuar.
  2. **Relaciones:** Cómo construir **relaciones** intencionales basadas en valores compartidos.
  3. **Estructura:** Cómo **estructurar** su equipo con un propósito común, normas, y roles para un liderazgo efectivo e interdependiente.
  4. **Estrategia:** Cómo **estrategizar** para transformar sus **recursos en poder** para lograr sus metas.
  5. **Acción:** Movilizar y desplegar sus recursos para lograr el cambio.

Quienes participen tendrán la oportunidad de aprender y convertirse en maestros de estas prácticas de liderazgo en sus propias comunidades. Verá que la mayoría de las sesiones siguen un patrón: explicamos, damos un ejemplo, trabajamos en equipo para practicar, y luego reflexionamos en conjunto. De esta manera podrá comenzar a poner en práctica sus habilidades desde ahora, recibir retroalimentación y aprender de su propia experiencia.

Le invitamos a traer una “mente de principiante” (*shoshin)* a este taller*:*  pruebe nuevas cosas, anímese a tomar algunos riesgos, haga nuevas preguntas.

**OBJETIVOS**

* Construir el poder de este nuevo movimiento.
* Mejorar nuestra capacidad de practicar la organización y el liderazgo.
* Profundizar relaciones y lanzar la estructura de este movimiento.
* Desarrollar y fortalecer la campaña actual de este movimiento.

**HOJA DE RUTA METODOLÓGICA**

Este taller, junto con la guía metodológica que lo acompaña, propone una hoja de ruta clara, práctica y transformadora para fortalecer las capacidades de liderazgo en organizaciones y movimientos sociales, desde una perspectiva profundamente humana, colectiva y estratégica.

Partimos de una premisa clave: el liderazgo no se impone, se construye desde el sentido, la escucha y la conexión. Por eso, la primera parte del taller se dedica a comprender el coaching como una forma de liderazgo. No hablamos de un liderazgo basado en dar órdenes ni consejos, sino de un liderazgo que acompaña, que facilita, que confía en la inteligencia y el poder de transformación de cada persona.

Desde este enfoque, quien lidera no dice qué hacer, sino que hace preguntas poderosas, fomenta la reflexión, escucha con empatía y ayuda a que cada miembro del equipo o colectivo encuentre su propia respuesta. Se trata de una forma de liderazgo que moviliza desde adentro, que genera compromiso y que promueve la acción desde el propósito.

A partir de esta base, el taller desarrolla una ruta de aprendizaje que permite aprender haciendo, combinando la introspección personal con la acción colectiva. Cada etapa está pensada para fortalecer el poder organizativo de los movimientos sociales desde su raíz: la historia individual, la narrativa colectiva, el propósito compartido y la construcción de estrategias efectivas.



**1. COACHING COMO UNA PRÁCTICA DE LIDERAZGO**

El liderazgo es aceptar la responsabilidad de habilitar a otros a lograr un propósito compartido bajo condiciones de incertidumbre. El Coaching habilita a otros.Organizar campañas tiene abundantes desafíos y oportunidades de aprendizaje, pero podemos ser peces en el agua en la que estamos nadando, sin poder ver en medio de qué estamos. El coaching puede ayudar a abordar este problema; puede ayudar a individuos y a equipos no solo a superar los desafíos inmediatos motivacionales, estratégicos e informacionales que puedan estar obstruyendo su eficiencia, sino también recordarles el rol crítico de aprender a escuchar al ejercer el liderazgo.

**¿Qué es coaching en la organización?**

**Es una intervención directa en el proceso de trabajo de un individuo o un equipo para ayudarles a mejorar su eficiencia*.*** Algunos ejemplos de cuando la habilidad de coaching es necesaria:

* Ayudar a un líder a superar desafíos motivacionales con sus voluntarios.
* Ayudar al equipo de liderazgo a crear una estrategia para su campaña.

***Coaching es útil cuando estamos trabajando para facultar a otros a construir su propia capacidad de actuar, y a pesar de que varía el contexto, el proceso en su totalidad es muy similar.***

**Elementos del Coaching**

Coaching requiere aprendizaje para identificar las fortalezas y debilidades de una persona o de un equipo, para ayudarles a recurrir a sus fortalezas para superar sus debilidades. Las personas, a menudo, saben lo que “deben” hacer. Pero una mirada fresca puede ayudar a diagnosticar los desafíos específicos que ellos enfrentan mientras identifican las maneras de abordarlos. En ese sentido el coaching se compone de:

* **Motivación (corazón)** propone resaltar el *esfuerzo.*
* **Estrategia (cabeza)** ayuda a evaluar cómo usar los recursos para lograr los objetivos.
* **Educación (manos)** ayuda a adquirir información o habilidades

Interfaz de usuario gráfica, Texto, Aplicación

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

**Enfoques del Coaching**

**Correctivo:** Apunta a ayudar a mejorar un desempeño pobre (por ejemplo, la persona en general no está desempeñando bien la práctica de liderazgo y necesita llegar al nivel básico).

**De desarrollo:** Ayuda a lograr dominio (por ejemplo, la persona que recibe coaching hace una buena práctica de liderazgo y está listo a convertirse en un experto).

Los elementos básicos son los mismos (motivación, estrategia e información), pero las tácticas de guía pueden diferir (por ejemplo, consultar haciendo preguntas reflexivas para desarrollar el dominio vs. consultar proveyendo retroalimentación experta para ilustrar errores en cómo piensan acerca de la tarea).

**Cómo funciona el Coaching – el proceso de los 5 pasos**

Coaching requiere aprender a usar cuatro métodos para implementar los 5 pasos. Los cuatro métodos son: hacer preguntas, escuchar (cabeza y corazón), apoyar, y desafiar. Estos son los 5 pasos.



**1. Observar**: ¿Qué veo y oigo?

Escuche muy cuidadosamente, observe el lenguaje corporal y haga preguntas de sondeo enfocadas en asegurarse de que usted “entiende” el problema. Puede tomar un tiempo conseguir los hechos concretos. Pero si usted no entiende el problema, no puede ayudar a resolverlo.

**2. Diagnosticar:** ¿Por qué el problema es un problema?

Obtener el diagnóstico correcto es realmente importante. Por ejemplo, si un organizador tiene problemas con la estrategia y usted se enfoca en hacer que intenten más, el resultado solo será frustración.

* ***¿Es motivacional el desafío (esfuerzo/corazón)?***

¿Está emproblemado el individuo porque no está poniendo suficiente esfuerzo? ¿No está intentando lo suficiente porque está avergonzado? ¿Está renunciando muy pronto debido a la frustración o el miedo? ¿Está obteniendo interferencia de otros hábitos (por ejemplo, alguien bien formado en marketing puede no conocer bien cómo contar una historia auténtica)?

* ***¿Es educativo el desafío? (información/habilidades/manos)?***

¿Está emproblemado el individuo porque le falta la habilidad de ejecutar eficientemente? ¿Sabe cómo hacerlo? ¿Está obteniendo interferencia de hábitos o conductas antiguas (como alguien que suele vender cosas confundiendo esto con contar una historia de sí mismo)? ¿Es algo que usted podría ser un buen modelo a seguir para ellos?

* ***¿Es estratégico el desafío (estrategia/cabeza)?***

¿Está emproblemado el individuo porque no sabe cómo usar la información o las habilidades que tiene? ¿Entiende claramente los conceptos o los principios fundamentales? ¿No ha pensado en ello cuidadosamente? ¿Las metas son inalcanzables? ¿Tiene sentido la estrategia?

**3. Intervenir:** ¿Qué hago?

Una vez que usted considera que ha definido cuál es el problema, ¡no le diga a la persona lo que usted piensa que él tiene que hacer! Descubra lo que él piensa que debe hacer. Haga preguntas que lo facultan a ver el problema, y para que usted vea cómo él o ella ven el problema y discierne una manera de resolverlo desde *su* perspectiva. Obtenga la visión de otra persona guiada y expóngala abiertamente.

Si el desafío es **motivacional,** usted puede:

* Anime y exhorte—¡usted puede hacerlo!
* Ofrezca un empujón (con amor)
* Ayude a la persona a confrontar su miedo, vergüenza, u otra emoción que pueda interferir en la manera en que su habilidad no se arriesgue a actuar, perseverar, e intentar cosas nuevas. Comuníquese con empatía, esperanza y afirmación del valor propio de la persona. Premie y alabe el valor.
* El modelo de coraje y la madurez emocional en su propia conducta, reflejan el miedo y explican cómo usted se mueve hacia él en vez de alejarse.

Si el desafío es **educativo**, usted puede:

* Modelar la conducta e invitar al guiado a imitarlo a usted para empezar a sentir como se hace la actividad
* Desglosarlo en partes pequeñas e invitarlo a intentarlo una vez más.
* Ofrecer tres o cuatro ejercicios de práctica diferentes y observar cuáles son más pertinentes para esa persona.
* Sugerir otras personas con quienes la persona pueda practicar.
* Sugerir formas de resolver dónde se puede encontrar la información faltante.

Si el desafío es **estratégico**, usted puede:

* Trabajar a través de un ejemplo específico con la persona, haciendo preguntas para guiar el proceso estratégico. Luego, reflexionar en el proceso, pidiéndole que describa cómo funcionó.
* Hacer preguntas acerca de cómo el individuo está pensando esta práctica (“¿Por qué usted eligió esta táctica?”)
* Ofrecer sus observaciones, preguntando cómo puede la persona pensar en ello de una manera diferente (“En ese punto, ¿había otras opciones? ¿Cuáles podrían haber sido? ¿Por qué usted eligió la que eligió?
* Ofrecer retroalimentación sobre lo que usted oye, preguntando si eso describe la situación, al mismo tiempo, ofreciendo una posible reformulación de ello.
* Usar la reflexión silenciosa y auto diagnóstico (“¿Por qué no toma un momento para analizar lo que usted cree que funciona y no funciona, y hablemos de eso?”).

**4. Reflexionar: ¿Qué aprendió el “coaching”?**

Pídale a la persona con quién haces el coaching que resuma lo que aprendió de la sesión, a qué se comprometa como próximos pasos, y decidir cuándo volverán a hablar sobre esto. ¿Qué salió bien? ¿Qué es lo que lo desafía? ¿Cuáles son algunas de las posibles soluciones? ¿Cuáles son sus metas/próximos pasos?

**5. Monitorear: ¿Cómo puedo continuar apoyando a la persona?**

* Programe revisiones regulares para apoyar a la persona en integrar esta nueva o revisada solución en su práctica.
* Averigüe con la persona acompañada cómo ha cambiado la situación.
* Evalúe si el diagnóstico y la intervención fueron exitosos. ¡Celebre el éxito!

|  |  |
| --- | --- |
| **Coaching efectivo es** | **Coaching efectivo no es** |
| Asistir y estar presente en la experiencia de otra persona, escuchar con la cabeza y con el corazón | Estar tan preparado que usted tiene todas las respuestas para el guiado antes de siquiera oír u observar sus desafíos |
| Ayudar a explorar y hacer que sus desafíos y éxitos tengan sentido, y que aprenda de ello | Alabar falsamente o solo enfocarse en sus fortalezas, porque no quiere lastimar sus sentimientos |
| Ayudar a encontrar soluciones a los desafíos | Únicamente criticar |
| Hacer preguntas que respalden y desafíen | Decirle qué hacer |

**Recomendaciones para hacer coaching desde el liderazgo**

**1, ¿Cómo priorizo a quien guiar en la organización?**

***Cuando usted tiene varios individuos o equipos para guiar, ¿dónde comienza? ¿Dónde se pone la mayor cantidad de energía para obtener los mejores resultados?*** Invierta su primer esfuerzo de guía en aquellos que hacen el mejor trabajo. Esto parece contra-intuitivo, pero el propósito de guiar no es solo arreglar problemas – es ayudar a las personas a lograr resultados excelentes. Coach a las personas más innovadoras y productivas primero, maximiza su productividad, y lo prepara para guiar a otros proveyéndoles un entendimiento detallado de cómo se ve un trabajo excelente en la práctica. Y **si sus mejores personas, mejoran aún mas, pueden ayudarlo a usted a coach y respaldar a sus pares**.

***Coach a aquellos que muestran promesa.*** Con lo que usted ha aprendido de los grupos más fuertes, continúe con aquellos que están haciendo un buen trabajo y ayúdelos a hacer el salto hacia la grandeza.

***Finalmente, enfóquese en los individuos y equipos que representan mayores retos.*** Observe a estas personas en acción antes de sacar conclusiones rápidas. ¿Están desafiados debido a factores de contexto, como falta de recursos, o debido a habilidades o esfuerzos inapropiados? Intente investigar un poco más (recursos, capacitación o respaldo), y vea si mejoran los resultados. Si es así ¡grandioso, siga guiando!. Si no, entonces evalúe si esta persona está en el rol correcto. Si usted está guiando al personal o a voluntarios, asegurarse de que las personas correctas estén en los roles correctos basados en sus habilidades y sus pasiones es una forma básica de respeto. A pesar de que el cambio es doloroso en el corto plazo para todos los involucrados, ayudar a alguien a mudarse de un rol que no es apropiado, sólo ayudará a todos a largo plazo.

**2 ¿Cómo hago coaching para que las personas aprendan del fracaso?**

Existen dos mentalidades: la fija (cree que las habilidades no cambian) y la de crecimiento (cree que se pueden desarrollar con esfuerzo y dedicación). Como coaches, nuestra tarea es cultivar una mentalidad de crecimiento en las personas que acompañamos, lo que implica mirar el fracaso de frente y aprender de él.

**Crear una práctica de recapitulación:**

* Agenda tiempo para evaluar después de cada acción, proyecto o evento.
* Reflexiona sobre lo que funcionó, lo que no, y los aprendizajes clave.
* Pide reflexiones escritas especialmente en proyectos que no salieron como se esperaba.

**Distinguir entre acciones y contexto**

* No atribuya todo el resultado a la persona. Analiza también el entorno.
* Ayuda a identificar cuándo una acción funciona y en qué condiciones puede fallar.
* El éxito requiere adaptar el comportamiento según el contexto.

**Interpretar el fracaso con claridad**

* No maquilles el fracaso ni lo ignores: interpretarlo es parte del camino hacia el éxito.
* Acompaña a la persona a entender qué ocurrió, qué se puede mejorar y qué se aprendió.
* Ejemplo recomendado: el discurso de Obama tras perder en New Hampshire muestra cómo resignificar el fracaso.

**Volver al terreno de juego**

* Fracasar puede doler, pero lo importante es volver a intentarlo.
* Anima a quienes acompañas a retomar el esfuerzo con una nueva perspectiva.
* El aprendizaje real viene de probar, fallar, reflexionar y volver a actuar.

**2. NARRATIVA PÚBLICA: DE LA HISTORIA DE SI MISMO A UNA HISTORIA COLECTIVA, EL AHORA**

Todas las personas somos narradoras naturales. Estamos “conectadas directamente” para ello. A pesar de que usted pueda no haber aprendido cómo contar historias “explícitamente” (su estructura, las técnicas), usted ha aprendido “implícitamente” a hacerlo (imitar a otros, responder a la manera que otros reaccionan hacia usted, etc.). En este taller usted aprenderá las herramientas que transforman lo implícito en explícito. Usaremos una pedagogía de cuatro etapas: explicar, modelar, practicar y reportar. Explicaremos cómo la historia funciona, usted observará un modelo de narración de historias, y luego practicará su propia historia, para después reportar su práctica a los demás.

Usted aprenderá esta práctica de la manera que aprendemos cualquier otra: de la misma manera que aprendemos a montar una bicicleta. No importa lo que leemos, miramos o nos dicen acerca de montar bicicletas, tarde o temprano tenemos que subirnos a ella. Y la primera cosa que generalmente ocurre es que usted se cae. Luego, y este es el momento clave, o usted se rinde o encuentra el valor para volver a subirse a la bicicleta, sabiendo que continuará cayéndose, hasta que eventualmente aprende a mantener su equilibrio.

Usted también aprenderá a guiar a otras personas a contar sus historias. Todos somos “peces” en el “agua” de nuestras propias historias. Hemos vivido en ellas todas nuestras vidas y por eso a menudo necesitamos que otros nos hagan preguntas de sondeo, nos desafíen a explicar por qué, y hagan conexiones que podemos haber olvidado acerca de si podemos contar nuestras historias de manera que otros puedan aprender de ellas.

Todos tenemos vidas ricas y complejas, con muchos desafíos, elecciones, y resultados de fracasos y éxitos. Nunca podemos contar toda la historia de nuestra vida en dos minutos. Estamos aprendiendo a contar una historia de dos minutos como primer paso en el dominio de la construcción de la narrativa pública. El límite de tiempo se enfoca en llegar al meollo, ofreciendo imágenes en vez de muchas palabras, y distinguir puntos de elección estratégicamente.

**Cómo Funciona la Narrativa Publica**

El liderazgo público requiere el uso de la “cabeza” y el “corazón” para movilizar a otros a actuar efectivamente en nombre de los valores compartidos. Compromete a las personas a interpretar por qué deben cambiar el mundo – su **motivación** – y cómo pueden actuar para cambiarlo – **su estrategia**-. La narrativa pública es el “**por qué**” – el arte de traducir valores en acción a través de historias.

**La clave para la motivación es entender que los valores inspiran a la acción a través de la emoción** Las emociones nos informan de lo que valoramos en nosotros mismos, en otros, y en el mundo, y nos permiten expresar el contenido motivacional de nuestros valores a otros. Las historias sacan nuestras **emociones** y muestran nuestros **valores** en acción, ayudándonos a sentir lo que importa, en vez de solo pensar o contarles a otros lo que importa. Debido a que las historias nos permiten expresar nuestros valores no como principios abstractos, sino como experiencia vivida, tienen el poder de movilizar a otras personas.

***Si yo no estoy para mi, ¿quién estará para mi?***

***Cuando sólo estoy para mi, ¿qué soy?***

***Si no es ahora, ¿cuándo?***

Rabí *Hillel, Erudito de Jerusalén del Primer Siglo*

Construir una narrativa pública completa es una manera de conectar los tres elementos principales de la práctica del liderazgo: la historia (**por qué debemos actuar ahora - corazón**), la estrategia (**cómo podemos actuar ahora - cabeza**), y la acción (**lo que debemos hacer para actuar ahora - manos**). Como sugieren las sabias palabras del Rabí Hillel, erguirse por sí mismo es un primer pero insuficiente paso. Debe también construirse la comunidad con quien nos erguiremos, y movilizar esa comunidad para actuar juntos ahora. Para combinar las historias de sí mismo, nosotros y ahora, hay que encontrar los hilos comunes a través de los valores que lo convocan a usted a su misión, los valores compartidos por su comunidad, y los desafíos a esos valores que demandan acción ahora.

**Elementos clave de la estructura de narrativa pública: Desafío – Elección – Resultado**

Diagrama, Forma, Esquemático

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.Una trama comienza con un **desafío** inesperado que confronta a un protagonista en busca de un propósito, con una necesidad urgente de prestar atención, para elegir cómo actuar; **elección** para la cual no está preparado. La elección produce un resultado que enseña una moraleja. Debido a que podemos identificarnos empáticamente con el personaje, podemos experimentar el contenido emocional de la experiencia, aprender la moraleja con nuestros corazones, no solo con nuestras cabezas.

La historia del personaje, su lucha por elegir, los valores que le permitieron actuar, compromete al oyente a recordar sus propias historias de luchas, elecciones y acción, los valores que los movieron, ofreciendo una nueva visión hacia sus propias vidas.

**La narrativa pública combina una historia de sí mismo, una historia de nosotros y una historia del ahora**

Imagen que contiene Icono

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.**Una “historia de sí mismo” comunica valores que lo llamaron a liderar.** En algunos casos, nuestros valores han sido moldeados por elecciones que han hecho otros – padres, amigos, maestros. Y hemos elegido como lidiar con la pérdida, inclusive cuando hemos encontrado la esperanza. Nuestras elecciones han formado nuestro propio camino en la vida: lidiamos con los desafíos de niños, encontrado un camino hacia un llamado, respondido a las necesidades, exigencias, y dones de otros, confrontando desafíos de liderazgo en iglesias, escuelas, comunidades, trabajo.

**Una “historia de nosotros” comunica valores compartidos que anclan su comunidad, los valores que pueden estar en riesgo, y que pueden ser también fuente de esperanza.** Tal como en una historia de sí mismo, los valores de una comunidad son a menudo expresados a través de puntos de elección clave en su vida: momentos de fundación, crisis, triunfo, desastre, resistencia, humor. Las historias de nosotros son narraciones de eventos que incluyen personas, momentos, eventos, etc.

**Una “historia del ahora” comunica un desafío urgente: usted convoca a su comunidad a unirse a la acción ahora.** La historia del ahora se enfoca en un desafío para su comunidad que exige acción ahora, una fuente de esperanza y la elección de un camino hacia la acción al que usted convoca a otros a unirse.

**HISTORIA DE SÍ MISMO**

Cada persona tiene una historia que puede conmover a otras hacia la acción. A medida que usted aprende esta habilidad, usted estará aprendiendo a contar una historia inspiradora acerca de usted mismo, su comunidad, y la necesidad urgente – y prometedora – de la acción. Además, usted ganará práctica en escuchar, y guiar a otros a contar una buena historia

**¿Qué es una Historia de Sí Mismo?**

Usted cuenta una historia de sí mismo para permitirles a otros “entenderle” – para experimentar los valores que lo llaman no solo para servir a la causa que usted sirve, sino para aceptar la responsabilidad de liderarla. La clave es enfocarse en los puntos de elección: los momentos cuando sus valores fueron importantes en las elecciones que usted hizo en respuesta al desafío, a la incertidumbre.

* ¿Cuándo le importó por primera vez ser escuchado, acerca de otros, acerca de abusos de poder, acerca de la pobreza? ¿Por qué?
* ¿Cuándo sintió que tenía que hacer algo?
* ¿Por qué sintió que podría hacerlo?
* ¿Cuáles fueron las circunstancias?

Una historia de sí mismo puede ser poderosa, no tanto debido al drama “alto” o “trágico”, sino al valor que usted muestra en permitir a otros ver algo de usted mismo: no sus secretos más profundos, sino los momentos clave en su vida que lo han formado.

**Incorporar el desafío, la elección y el resultado en su propia historia**

Hágase preguntas para enfocarse en las elecciones que usted hizo a lo largo del camino que lo trajo a este punto, a ser líder. Una vez que identifique un punto de elección específico, indague más profundo tratando de responder las siguientes preguntas.

**Desafío**: ¿Por qué sintió que era un desafío? ¿Qué fue tan desafiante acerca de él?

**Elección:** ¿Por qué hizo la elección que hizo? ¿Dónde encontró el valor (o no)? ¿Dónde consiguió la esperanza (o no)? ¿Las historias de vida de sus padres, abuelos u otros le enseñaron cómo actuar en ese momento? ¿Cómo se sintió?

**Resultado:** ¿Cómo sintió el resultado? ¿Por qué se sintió de esa manera? ¿Qué le enseñó? ¿Qué quiere enseñarnos a nosotros? ¿Qué quiere hacernos sentir?

Una palabra acerca del desafío. A veces las personas ven la palabra desafío y piensan que necesitan describir los infortunios de sus vidas. Una lucha puede ser de su propia elección – una montaña alta que usted decidió escalar, no solo un valle del que usted pudo salir. Cualquier número de cosas que puedan haber sido un desafío para usted y sean la fuente de una historia para inspirar a otros.

**SESIÓN DIVIDIDA EN GRUPOS:**

HISTORIA DE SÍ MISMO, TRABAJO PRÁCTICO

**METAS**

* Practicar contar una Historia de Sí Mismo y obtener retroalimentación constructiva
* Aprender a dar coaching a las historias de otros

***AGENDA***

**TIEMPO TOTAL: 30 min.** *\*incluye 5 minutos de transición*

**Bienvenida e instrucciones (3 minutos)**

El coach da la bienvenida, crea un ambiente de confianza y plantea las metas del ejercicio: conectar con la propia historia, identificar un valor y compartirlo. Explica brevemente que trabajaremos a partir de un desafío, una elección y un resultado.

**Escritura individual de la historia (7 minutos)**

Cada persona redacta su historia personal basada en un momento de vida que exprese un valor importante. El coach puede acompañar con preguntas como:

– ¿Cuál fue el desafío que enfrentaste?

– ¿Qué decisión tomaste en ese momento?

– ¿Qué aprendiste o cambió a partir de esa experiencia?

**Lectura de historias en grupo (10 minutos)**

Cada participante lee su historia en voz alta **– 2 minutos por persona**

Este ejercicio fortalece la escucha activa y el reconocimiento mutuo. El coach debe controlar el tiempo para garantizar que todos hablen.

**Reflexión grupal compartida (6 minutos)**

El grupo conversa brevemente sobre lo escuchado. Se pueden guiar con preguntas como:

– ¿Qué historia te tocó y por qué?

– ¿Qué valores identificas en lo que oíste?

– ¿Qué imágenes, frases o emociones se quedan contigo?

El coach comparte observaciones generales: destaca similitudes entre historias, identifica valores recurrentes, nombra momentos potentes o recursos expresivos. Invita a los participantes a revisar o fortalecer sus historias desde lo reflexionado colectivamente.

**Reescritura o afinación (4 minutos)**

Cada persona ajusta o refuerza su historia con base en la conversación grupal y la retroalimentación del coach. Este texto quedará como versión final para futuras socializaciones o usos públicos.

Dibujo en blanco y negro

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.**HOJA DE TRABAJO:**

DESARROLLANDO LA HISTORIA DE SÍ MISMO

**Antes de decidir qué parte de su historia contar, piense en estas preguntas:**

1. ¿Por qué estoy llamado al liderazgo?
2. ¿Cuál es mi propósito en llamar a otros a unirse a mí en la acción?
3. ¿Qué les estaré llamando a hacer?
4. ¿Por qué decidió enfrentar este problema social específico?
5. ¿Qué historias puede contar para responder estas preguntas?
6. ¿Qué valores me movieron a actuar?
7. ¿Cómo podrían inspirar a otros a una acción similar?
8. ¿Qué historias puedo contar de mi propia vida acerca de personas específicas o eventos que mostrarían (en vez de contar) cómo aprendí o actué sobre esos valores?

**¿Cuáles son las experiencias en su vida que han formado los valores que lo llaman al liderazgo en esta campaña?**

**FAMILIA & NIÑEZ**

Padres/Familia

Experiencias de Crecimiento

Su Comunidad

Modelos a seguir Escuela

**ELECCIONES DE VIDA**

Carrera Escolar Socio/Familia

Hobbies/Intereses/Talentos Experiencias

Pasión

Experiencias de vencer desafíos

**EXPERIENCIA DE ORGANIZACIÓN**

Primera experiencia en organización Conexión con libros o personas clave

Modelos a seguir

Piense en el desafío, elección y resultado en su historia. El resultado puede ser lo que usted aprendió, además de lo que ocurrió. Intente hacer dibujos aquí en vez de palabras. Las historias poderosas dejan a los oyentes con imágenes en sus mentes que forman su comprensión de usted y su llamado. Recuerde, articular las decisiones que usted tomó al enfrentar los desafíos básicamente comunica sus valores.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DESAFÍO:** | **ELECCIÓN:** | **RESULTADO:** |
|  |  |  |

**Recomendaciones**

**NO** ofrezca simplemente comentarios difusos para que “se sienta bien”. (“! Esa fue realmente una grandiosa historia!”)

**SI,** adiestre a todos en los siguientes puntos:

* **EL DESAFÍO:** ¿Cuáles fueron los desafíos específicos que enfrentó el narrador? ¿El narrador pintó una imagen vívida de esos desafíos?

*“Cuando usted describió , yo obtuve una imagen clara del desafío.”*

*“Entiendo que el desafío es \_. ¿Esa fue su intención?”*

*“El desafío no fue claro. ¿Cómo describiría usted ?”*

* **LA ELECCIÓN:** ¿Hubo una elección clara que fue hecha en respuesta a cada desafío? ¿Cómo le hizo sentir la elección? ¿Esperanzado? ¿Enojado?

*“Para mí, la elección que usted hizo fue \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, y me hizo sentir \_\_\_\_\_\_\_.”*

*“Sería útil si usted se enfocará en el momento que hizo una elección.”*

* **EL RESULTADO:** ¿Cuál fue el resultado específico que resultó de cada elección? ¿Qué nos enseña ese resultado?

*“Yo entiendo que el resultado es \_\_\_\_\_\_\_\_, y me enseña \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. Pero ¿Cómo se relaciona con su trabajo ahora?”*

* **LOS VALORES:** ¿Podría identificar cuáles son los valores de esta persona y de dónde vienen? ¿Cómo le hace sentir esta historia?

*“Su historia me hizo sentir porque \_.”*

*“Queda claro de su historia que usted valora \_\_\_\_\_\_\_; pero podría ser aún más claro si usted contara una historia acerca de dónde viene ese valor.”*

* **DETALLES:** ¿Hubieron secciones de la historia que tuvieron detalles o imágenes especialmente buenos (por ejemplo, vistas, sonidos, olores, o emociones del momento)?

*“La imagen de \_\_\_\_\_\_ realmente me ayudó a identificar lo que usted sentía.”*

*“Intente contar más detalles acerca de \_\_\_\_\_\_ para que podamos imaginarnos lo que usted experimentaba.”*

**HOJA DE TRABAJO:**Icono

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

ESCRIBA SU HISTORIA DE SI MISMO

**HOJA DE TRABAJO:**Icono

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

ADIESTRANDO LAS HISTORIAS DE SÍ MISMO, DE SUS COMPAÑEROS DE EQUIPO

*Registre la Retroalimentación / los comentarios de los miembros de su equipo aquí:*

*Adiestrando la “Historia de Sí Mismo” de sus compañeros de equipo: A medida que escucha las historias guarde un registro de los detalles de cada persona para ayudarle a proveer retroalimentación y recordar detalles acerca de las personas en su equipo más tarde.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NOMBRE** | **VALORES** | **DESAFÍO** | **ELECCIÓN** | **RESULTADO** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**HISTORIA DE NOSOTROS**

Así como cada persona tiene una historia que puede conmover a otras y motivarlas a actuar, también es cierto que cuando escuchamos las historias de otras personas, podemos descubrir desafíos que nos resultan familiares. A veces, sin darnos cuenta, compartimos experiencias parecidas, dolores similares o decisiones que nacieron de contextos distintos, pero que revelan principios y valores profundamente comunes.

La historia de nosotros se construye justo allí, en ese territorio compartido que no siempre es evidente a simple vista, pero que se revela cuando escuchamos con atención y empatía. Tal vez en este taller haya personas que ya se conocen, que han coincidido en luchas o caminos y que, desde esa conexión, han emprendido procesos colectivos. Pero también es posible que haya quienes no se han visto antes, y que sin embargo, al compartir sus historias, descubren que hay algo que les une: un origen común, un dolor similar, una preocupación compartida.

Esta parte del taller tiene como propósito ayudarnos a identificar esos puntos de encuentro: los valores que nos atraviesan, los desafíos que nos duelen y las elecciones que hemos hecho para enfrentar la vida. Al hacerlo, tejemos una narrativa colectiva que no borra nuestras diferencias, sino que se alimenta de ellas para construir un “nosotros” con propósito.

Reconocer esta historia compartida es el primer paso para organizarnos, para actuar en conjunto, para trazar una hoja de ruta común que potencie nuestras capacidades individuales y las transforme en fuerza colectiva. La historia de nosotros no es un punto de llegada, es un punto de partida para imaginar y construir, de forma interdependiente, formas nuevas de transformar la realidad.

**SESIÓN DIVIDIDA EN GRUPOS:**

HISTORIA DE NOSOTROS, TRABAJO PRÁCTICO

**METAS**

* Practicar contar una Historia de Nosotros y obtener retroalimentación constructiva
* Aprender a dar coaching a las historias de otros

***AGENDA***

**TIEMPO TOTAL: 30 min.** *\*incluye 5 minutos de transición*

**Bienvenida e instrucciones (3 minutos)**

El coach da la bienvenida, crea un ambiente de confianza y plantea las metas del ejercicio: conectar la historia colectiva, identificar un valor y compartirlo. Explica brevemente que trabajaremos a partir de un desafío, una elección y un resultado.

**Escritura individual de la historia (7 minutos)**

Cada persona redacta su historia de nosotros basada en los valores compartidos con los demás miembros del grupo. El coach puede acompañar con preguntas como:

– ¿Cuál fue el desafío que enfrentaron de manera conjunta?

– ¿Qué decisión tomaron en ese momento?

– ¿Qué aprendizajes tuvieron?

**Lectura de historias en grupo (10 minutos)**

Cada participante lee su historia en voz alta **– 2 minutos por persona**

Este ejercicio fortalece la escucha activa y el reconocimiento mutuo. El coach debe controlar el tiempo para garantizar que todos hablen.

**Reflexión grupal compartida (6 minutos)**

El grupo conversa brevemente sobre lo escuchado.

**Reescritura o afinación (4 minutos)**

Cada persona ajusta o refuerza su historia con base en la conversación grupal y la retroalimentación del coach. Este texto quedará como versión final para futuras socializaciones o usos públicos.

**HOJA DE TRABAJO:**Dibujo en blanco y negro

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

DESARROLLANDO LA HISTORIA DE NOSOTROS

**HOJA DE TRABAJO:**Icono

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

ADIESTRANDO LAS HISTORIAS DE NOSOTROS, DE SUS COMPAÑEROS DE EQUIPO

*Registre la Retroalimentación / los comentarios de los miembros de su equipo aquí:*

*Adiestrando la “Historia de nosotros” de sus compañeros de equipo: A medida que escucha las historias guarde un registro de los detalles de cada persona para ayudarle a proveer retroalimentación y recordar detalles acerca de las personas en su equipo más tarde.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NOMBRE** | **VALORES** | **DESAFÍO** | **ELECCIÓN** | **RESULTADO** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**HISTORIA DEL AHORA**

Ahora sabemos por qué usted ha sido llamado a su misión. También sabemos quiénes son “nosotros”, aquellos que llamaremos para unirse en esta misión. Una historia del ahora articula la elección urgente enfrentada por ese “nosotros” que requiere acción: una visión desafiante de lo que ocurrirá si no actúan ahora, una visión esperanzadora de lo que podría ser si ellos actúan, y un llamado a elegir el compromiso con la acción requerida. El “carácter” en una historia del ahora es usted, las personas en la sala, y la comunidad más amplia a quienes usted espera comprometer con la acción.

En Washington DC, agosto 23, 1963, el Dr. Martin Luther King contó una historia a la que él llamó la “feroz urgencia del ahora.” A pesar de que nosotros recordamos su visión de lo que América podría ser, su sueño, a menudo olvidamos que la acción era urgente debido a la “pesadilla” de la opresión racial, el resultado del fracaso de la América blanca para hacer el bien en su “pagaré” a los Americanos Africanos. Esta deuda, él argumentaba, no podía ser pospuesta más. Si no actuamos ahora, el sueño podría nunca realizarse.

En una historia del ahora, la historia y la estrategia se superponen porque un elemento clave en la esperanza es la estrategia – una visión creíble de cómo llegar de aquí a allá. La “elección” que ofrecemos debe ser más que: “debemos todos elegir ser mejores personas” o “todos debemos elegir hacer cualquiera de esta lista de 53 cosas” (lo que convierte a cada una de ellas en trivial). Una elección significativa, requiere acción que podamos tomar ahora, que podamos tomar juntos y un resultado que podamos lograr.

**Los Elementos de una Historia del Ahora**

**El desafío**: ¿Cuál es el desafío urgente que requiere nuestra acción?

**La esperanza**: ¿Cuál da sentido y esperanza para lograr ese desafío?

**La elección**: Algo específico que se le pedirá a cada persona antes que se vaya del taller, para comprometerlos en tiempo o recursos

**Una descripción de lo que se puede lograr colectivamente.**

**¿Por qué Importa?**

La elección a la que estamos llamados es una elección de tomar acción estratégica ahora. Los líderes que solo describen problemas, pero que fracasan en identificar una manera de actuar y reunir a otros para abordar el problema, no son buenos líderes. Si usted es llamado a abordar un desafío real, un desafío tan urgente que usted nos ha motivado a nosotros a enfrentarlo también, entonces usted también tiene una responsabilidad de invitarnos a unirnos en acción que tenga una posibilidad de éxito. Una “historia del ahora” no es simplemente un llamado a hacer una elección de actuar – es un llamado.

**SESIÓN DIVIDIDA EN EQUIPOS:**Icono

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

HISTORIA DEL AHORA Y VÍNCULO SÍ MISMO/NOSOTROS/AHORA

**METAS**

* Aprender cómo integrar las historias de sí mismo/nosotros/ahora en una narrativa pública y recibir (y dar) coaching uno a otro
* Pedir compromisos por medio de articular un punto de elección específico para que lo hagan otros

*NOTA: Es más que una “petición”. Es una elección acerca de si alguien va a permanecer en los bordes o se introducirá y actuará en función de sus valores. Es una oportunidad para ellos de unirse a usted.*

***AGENDA***

**TIEMPO TOTAL: 30 min.** *\*incluye 5 minutos de transición*

**Bienvenida e instrucciones (3 minutos)**

El coach da la bienvenida, crea un ambiente de confianza y plantea las metas del ejercicio: construir conjuntamente una historia del ahora, identificar urgencia, desafío, valores y elecciones comunes para afrontarlos. Explica brevemente que trabajaremos a partir de un desafío, una elección y un resultado.

El desafío que les plantearemos será el siguiente:

**Desafío: La historia de nosotros frente al abandono del espacio común**

*Aunque cada una de las personas que participa en este taller proviene de barrios distintos y tiene trayectorias personales únicas, hay algo que nos une: todas y todos sentimos una creciente sensación de inseguridad en municipio. Esa sensación no es solo una percepción individual, sino que se alimenta de realidades concretas, visibles y compartidas.*

*Una de esas realidades es, por ejemplo, el deterioro y el abandono de ciertos espacios públicos que deberían ser puntos de encuentro, recreación y bienestar para la comunidad. Un caso evidente puede ser un parque que fue diseñado como una placa polideportiva para niños, niñas, adolescentes y jóvenes, un lugar pensado también para que las personas mayores pudieran hacer ejercicio, para que las familias compartieran y el comercio del sector pudiera integrarse con actividades comunitarias.*

*Sin embargo, hoy ese parque está casi en ruinas: lleno de basura, con el pasto crecido, los juegos y estructuras deportivas rotas, sin iluminación en las noches. La oscuridad ha traído consigo miedo, robos, agresiones, especialmente hacia las mujeres, y una sensación generalizada de que ese espacio ya no nos pertenece. Se ha convertido en un lugar del que la gente huye, en lugar de ser un punto de encuentro. Incluso los comerciantes de la zona se han visto obligados a cerrar más temprano por temor a que algo ocurra, afectando la economía local.*

*El desafío que les planteamos es este: identifiquen un lugar físico, real, de su municipio que refleje ese abandono estatal y que requiera una transformación a partir de la acción comunitaria. Pregúntense entonces,* ***¿Cómo, a partir de nuestras historias personales y nuestras trayectorias como liderazgos sociales, podemos encontrar puntos de conexión que nos permitan tejer una narrativa común, reconocer que este problema también nos afecta colectivamente y comenzar a imaginar una hoja de ruta para transformar este espacio en un lugar seguro, vivo y comunitario?***

*No se trata de dar soluciones técnicas inmediatas, sino de empezar por construir* ***la historia de nosotros****: reconocer los dolores compartidos, los valores que nos unen y las acciones que podríamos emprender juntas y juntos para resignificar ese espacio como símbolo de transformación social y organización comunitaria.*

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.

**Escritura colectiva de la historia (12 minutos)**

Conjuntamente redactan historia del ahora basada en desafío, elección y valores compartidos. El coach puede acompañar con preguntas como:

– ¿Cuál fue el desafío que enfrentaron de manera conjunta?

– ¿Qué decisión tomaron en ese momento?

– ¿Qué aprendizajes tuvieron?

**Lectura de historias (5 minutos)**

Este ejercicio fortalece la escucha activa y el reconocimiento mutuo.

**Reflexión grupal compartida (5 minutos)**

El coach hace preguntas para profundizar y mejorar la historia.

**Reescritura o afinación (5 minutos)**

El grupo ajusta o refuerza su historia con base en la conversación grupal y la retroalimentación del coach. Este texto quedará como versión final para futuras socializaciones o usos públicos.

**HOJA DE TRABAJO:**

VINCULAR EL SÍ MISMO/NOSOTROS/AHORA

|  |
| --- |
| **Historia de Sí Mismo** |
| ¿Por qué le importa? ¿Cuándo comenzó a importarle? ¿Por qué le importa más esto que cualquier otra cosa? |
| **Historia de Nosotros** |
| ¿Por qué debe importarnos a nosotros? ¿Qué valores puede usted puede traer a la vida que nosotros compartamos? ¿Cuáles momentos o ejemplos nos MUESTRAN los valores? |
| **Historia del Ahora** |
| ¿Qué es lo que usted quiere que ocurra ahora? ¿Qué resultado usted quiere lograr? ¿Por qué es urgente? ¿Por qué importa? ¿Dónde está la esperanza? |

**¿Cuál es su petición a la comunidad para que se una?**

COACHING A LA NARRATIVA PÚBLICA DE SU COMPAÑERO DE EQUIPO

*Registre la Retroalimentación/los Comentarios de los Miembros de su Equipo Aquí:*

*Dar coaching a la Narrativa Pública de su Equipo*

*A medida que oye las narrativas públicas ajenas, guardar los detalles de la historia de cada persona le ayudará a proveer retroalimentación y recordar más tarde los detalles acerca de las personas en su equipo. Use el cuadro debajo para indagar las narrativas públicas de su equipo.*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **NOMBRE** | **VALORES** | **SÍ MISMO** | **NOSOTROS** | **AHORA** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

**TEJIDO RELACIONAL: CONSTRUIR PODER A TRAVÉS DE RELACIONES**

El liderazgo comienza con el entendimiento de usted mismo: sus valores, su motivación, su historia. Pero el liderazgo se trata de permitirles a otros lograr propósito. El cimiento de este tipo de liderazgo son las relaciones construidas con otros, más especialmente, otros con quienes podemos compartir el liderazgo.

1. **Identificar, reclutar y desarrollar el liderazgo:** Construimos relaciones con colaboradores potenciales para explorar valores, aprender acerca de recursos, discernir propósitos comunes, y encontrar a otros con quien la responsabilidad del liderazgo pueda ser compartida.
2. **Construir Comunidad:** Los líderes, continuamente acuden a otros, forman relaciones con ellos, expanden el círculo de respaldo, hacen crecer más recursos a los que puedan acceder, y reclutan personas a quienes pueden convertir en líderes.
3. **Convirtiendo Recursos en Poder:** La construcción de relaciones no termina cuando comienza la acción. El compromiso es como acceder a los recursos para la organización – especialmente cuando usted se enfrenta a la competencia, los conflictos internos, o los obstáculos externos. El compromiso está basado en las relaciones, que deben ser constante e intencionalmente nutridas. Mientras más encuentran propósito los otros en unírsele, más comprometerán los recursos que usted jamás hubiera sabido que tenían.

**¿Extorsión o Compromiso?**

Los líderes deben decidir cómo liderar su organización o campaña. ¿El pegamento que mantiene las cosas unidas será una orden o modelo de control basado en la extorsión? ¿O el pegamento será un compromiso voluntario? Si nuestro poder a largo plazo y el potencial de crecimiento proviene del compromiso voluntario, entonces necesitamos invertir un tiempo significativo e intencionalmente construir las relaciones que generan ese compromiso – mutuamente y hacia las metas que nos unen. Eso requiere una interacción transparente, abierta y consciente, no cerrada, reactiva o maniobras manipulativas.

**¿Qué son las Relaciones?**

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.**Las Relaciones están enraizadas en los valores compartidos.** Podemos identificar valores que compartimos por medio del aprendizaje de las historias mutuas, especialmente los puntos de elección en las travesías de nuestra vida. La clave es preguntar “por qué”.

**Las relaciones surgen de los intercambios de intereses y recursos.** Sus recursos pueden abordar mis intereses; mis recursos pueden abordar sus intereses. La clave es identificar los intereses y recursos. Esto significa que las relaciones son conducidas tanto por la diferencia como por las cosas en común. Nuestro interés común puede ser tan estrecho como respaldarnos mutuamente en busca de nuestro interés individual, siempre y cuando no estén en conflicto. La organización de relaciones no es simplemente transaccional. No estamos simplemente buscando a alguien a quien conocer para que cumpla nuestro “pedido” al final de una reunión uno a uno, o en reunión general. Estamos buscando personas que se unan en el aprendizaje, crecimiento y acción a largo plazo.

**Las relaciones se crean por medio del compromiso.** Un intercambio se convierte en una relación sólo cuando cada parte compromete una porción de sus recursos más valioso: el tiempo. Un compromiso de tiempo con la relación le da un futuro, y por lo tanto, un pasado. Y debido a que todos podemos aprender, crecer y cambiar, los propósitos que nos llevan a formar la relación pueden cambiar también, ofreciendo posibilidades para enriquecer el intercambio. De hecho, la relación misma puede convertirse en un recurso valioso – lo que Robert Putnam llama “capital social”.

**Las relaciones involucran atención y trabajo constante.** Cuando se nutren con el tiempo, las relaciones se convierten en una fuente importante de aprendizaje y desarrollo para los individuos y comunidades que comprenden su campaña. También son una gran fuente de motivación e inspiración sostenible.

Diagrama

El contenido generado por IA puede ser incorrecto.**Construir Relaciones Intencionales: La reunión uno a uno**

Una manera de iniciar relaciones intencionales es la reunión uno a uno, que consiste en cinco “actos”:

**Atención:** Tenemos que obtener la atención de otra persona para conducir una reunión uno a uno. No sea “evasivo”. Sea tan franco como pueda acerca de su interés en la reunión, pero primero, a usted le gustaría tener un momento para conocerse mejor.

**Interés:** Debe haber un propósito o una meta. Puede variar entre “estoy comenzando una nueva red de trabajo y pensé que usted podría estar interesado” o “estoy luchando con un problema y pienso que usted puede ayudar” o “sé que usted tiene un interés en X y me gustaría discutir eso con usted.”

**Exploración:** La mayoría del uno a uno está dedicada a la exploración por medio de preguntas exploratorias para conocer valores, intereses y recursos de la otra persona y por medio de compartir los suficientes valores propios, intereses y recursos. Puede ser una calle de doble vía.

**Intercambio:** Intercambiamos recursos en la reunión, tal como información, respaldo y conocimiento. Esto crea un cimiento para futuros intercambios.

**Compromiso:** Una exitosa reunión uno a uno termina con un compromiso, más probablemente de reunirse otra vez. Al programar una hora específica para esta reunión, usted la convierte en un compromiso real. La meta del uno a uno no es conseguir que alguien haga un juramento, le de dinero, comprometa su voto, sino a comprometerse a continuar la relación.

|  |  |
| --- | --- |
| **SI** | **NO** |
| Programe una hora para tener esta conversación (generalmente 30 a 60 minutos) | Sea confuso acerca del propósito y la duración de la conversación |
| Planifique escuchar y hacer preguntas | Intente persuadir en vez de escuchar y hacer preguntas |
| Siga los pasos de la conversación de arriba | Converse sobre intereses privados |
| Comparta experiencias y motivaciones profundas | Salte las historias para “llegar al punto” |
| Comparta una visión que articule un conjunto compartido de intereses para el cambio | Pierda la oportunidad de compartir ideas acerca de cómo pueden cambiar las cosas |
| Sea claro en cuanto al “cuándo y qué” de su próximo paso juntos | Finalice la conversación sin un plan claro para los próximos pasos |

**EQUIPOS DE LIDERAZGO**

*El liderazgo* es aceptar la responsabilidad de habilitar a otros para lograr un propósito compartido en condiciones de incertidumbre.La fortaleza de un movimiento social se basa en su compromiso para desarrollar este tipo de liderazgo.

Los líderes más efectivos crean equipos para trabajar con ellos y para liderar con ellos. Un equipo de liderazgo ofrece una manera estructurada de trabajar juntos interdependientemente, cada persona toma el liderazgo durante parte de la actividad del equipo. Cuando son más eficientes, los equipos de liderazgo reconocen y ponen en uso productivo, los talentos únicos de los individuos que componen el equipo.

Las estructuras de equipo también ayudan a crear capacidad estratégica – la habilidad de hacer estrategias creativamente de manera que produzca una estrategia aún más vibrante y comprometida que cualquier individuo pueda crear solo. En la campaña de Obama, la estructura de campo creó múltiples capas de equipos de liderazgo para comprometer a las personas creativa y estratégicamente en todos los niveles de la campaña. Cada estado tenía un equipo de liderazgo estatal que coordinaba los equipos de liderazgo regionales (de Directores y Organizadores Regionales), los cuales coordinaban los equipos de liderazgo vecinal locales de líderes voluntarios.

En cada nivel, las personas en equipos de liderazgo tenían una misión clara, con metas claras y la habilidad de hacer estrategias creativamente en cuanto a cómo llevar a cabo su misión y cumplir sus metas. Esta estructura crea múltiples puntos de ingreso para los voluntarios, y múltiples oportunidades para aprender y ejercer el liderazgo.

Los equipos de liderazgo proveen un cimiento en el cual una organización puede expandir su alcance. Una vez que el equipo es formado, los sistemas pueden ser creados para establecer un ritmo de reuniones regulares, decisiones claras y responsabilidad visible, aumentando la efectividad de la organización. Una organización de 500 personas no se logra por una sola persona. Se construye encontrando personas dispuestas y capaces de comprometerse a ayudar a construirla, crear relaciones y una estructura sólida sobre la cual puede ser construida.

**Cinco prácticas de liderazgo**

El organizar de la comunidad para construir el poder necesario para lograr los cambios, está basado en el dominio de cinco prácticas de liderazgo claves:

**1. Crear relaciones compartidas:** Es el proceso de asociación lo que hace que el todo sea más grande que la suma de sus partes. A través de la asociación, podemos aprender a replantear nuestros intereses individuales en intereses comunes, permitiéndonos concebir los objetivos que podemos lograr a través del uso de nuestros recursos combinados. Las relaciones construidas como resultado de reuniones individuales y reuniones de grupos pequeños crean el cimiento de los equipos de campañas locales y están enraizados en los compromisos que las personas hacen mutuamente, no simplemente compromisos con una idea, una tarea o un problema.

**2. Crear historias compartidas:** A través de la narrativa pública, contamos la historia de por qué estamos llamados al liderazgo (“historia de mi mismo”), los valores de la comunidad de la que somos parte que nos convoca a todos a un liderazgo (“la historia de nosotros”), y los desafíos a esos valores que exigen acción presente (“historia del ahora”). La organización basada en valores – en contraste con la organización basada en problemas o asuntos– invita a las personas a salir de sus “silos temáticos” y aunar esfuerzos para que su diversidad se convierta en un recurso, en vez de en un obstáculo. Como los valores se experimentan en el plano emocional, las personas pueden recurrir a los recursos morales – la valentía, la esperanza, y la solidaridad – que se necesitan para arriesgarse a aprender cosas nuevas y explorar nuevas maneras de hacer las cosas.

**3. Crear estructuras compartidas:**  Los equipos de liderazgo estructurados fomentan la estabilidad, la motivación, la creatividad y la responsabilidad, y usan el tiempo, las habilidades y el esfuerzo de los voluntarios eficazmente. Crean la estructura dentro de la cual los voluntarios pueden encarar un trabajo difícil con mucha energía. Los equipos procuran alcanzar tres criterios de efectividad: cumplir los estándares de aquellos a quienes se deben, aprender a ser más eficaces en lo que respecta a los resultados de sus acciones y mejorar el aprendizaje y el crecimiento de los integrantes del equipo. Los miembros del equipo trabajan para establecer cinco condiciones que conducen a la efectividad: un verdadero equipo (unido, estable e interdependiente), propósito compartido (claro, trascendental y desafiante), una estructura propiciadora (trabajo interdependiente), normas claras para el grupo, y un equipo diverso con las habilidades y talentos necesarios para hacer el trabajo.

**4. Crear una estrategia compartida:** Las campañas a nivel estatal ubican la responsabilidad para la estrategia a nivel estatal en la cima (o en el centro), pero son capaces de “dividir” los objetivos estratégicos a tiempo (fechas límite) y espacio (áreas locales) como una campaña, permitiendo responsabilidad local significativa para resolver cómo lograr esos objetivos. La responsabilidad para crear estrategias de objetivos locales faculta, motiva e invierte en equipos locales. Esta estructura dual permite al movimiento integral estar implacablemente bien orientado y promueve la motivación personal de los voluntarios a estar completamente comprometidos.

**5. Crear acción medible compartida:** Los resultados del organizar deben ser claros, mensurables, y específicos para que se puede evaluar el progreso, medir la responsabilidad tomada, y adaptar la estrategia basada en la experiencia.Dichas medidas pueden ser: voluntarios reclutados, dinero recaudado, personas en una reunión, votantes contactados, leyes promulgadas, etc. Aunque las campañas electorales tienen la ventaja de que los resultados se pueden medir muy claramente, toda campaña del organizar eficaz debe alcanzar el equivalente. El reporte regular de progreso realizado hacia la consecución de la meta ofrece la oportunidad para la retroalimentación, el aprendizaje y la adaptación.

***Tres resultados de un equipo efectivo:***

1. **META (MUNDO)**: El éxito de su equipo al tomar la acción requerida para lograr sus metas valiosas – ganar el juego, ganar la campaña, lograr la obra, etc.

2. **CAPACIDAD (EQUIPO):** Con el tiempo su equipo está aprendiendo como trabajar más efectivamente como equipo.

3. **DESARROLLO DE LIDERAZGO (INDIVIDUAL)**: Los individuos que participan en su equipo aprenden y crecen como resultado de su participación.

***Tres condiciones que crean un equipo “real”.***

1. **Su equipo está unido.** Usted puede nombrar a cualquier persona en él, no necesitan ir y venir, quien sea que aparece no tiene el derecho automático de participar en el equipo. Los equipos más altamente efectivos no tienen más de 4 – 8 miembros.

2. **Su equipo es estable.** Se reúne regularmente. No es un grupo diferente aleatorio de personas cada vez. La membrecía del equipo permanece constante lo suficiente para que el equipo aprenda a trabajar juntos cada vez mejor; cada miembro está completamente comprometido y compromete tiempo y esfuerzo consistente a él.

3. **Su equipo es interdependiente.** Como en un equipo atlético, un cuarteto de cuerdas, o la tripulación de la cabina de un avión, el aporte de cada persona hace crítico el éxito del todo. Los miembros del equipo tienen un interés vital en el éxito mutuo, buscando maneras de ofrecer apoyo.

***Tres pasos para lanzar un equipo de liderazgo efectivo: propósito, reglas básicas y roles.***

1. **Usted tiene un propósito compartido – y comprometedor.** Usted tiene claro para qué ha creado su equipo y que tiene que hacer (meta), con quien lo hará (equipo), y que clases de cosas su equipo hará (actividades) para lograr su meta. Su propósito crece, por un lado, por sus valores, intereses, y recursos que ustedes comparten (ejercicio de la relación) y los específicos caminos de acción en los cuales se comprometerán (objetivos estratégicos), por el otro. Un propósito de equipo bien armado es claro, comprometedor, y motivador – apuntando hacia la estrategia pero no, en sí mismo, a una meta estratégica.

2. **Su equipo ha establecido reglas básicas explícitas (normas).** Su equipo establece expectativas claras para cómo gobernarse a sí mismo en su trabajo en conjunto. ¿Cómo manejarán ustedes las reuniones, la comunicación regular, las decisiones y los compromisos? Y lo más importante, ¿Cómo corregirá los incumplimientos a las reglas básicas para que permanezcan como reglas básicas reales? Los equipos con reglas operativas explícitas son más proclives a lograr sus metas. Algunas normas del equipo son operacionales, tales como ¿cuán a menudo nos reunimos? ¿Cómo compartiremos y almacenaremos los documentos? ¿Cómo nos comunicaremos con otros fuera del equipo? Etc. Otros abordan las expectativas para la interacción mutua entre miembros. Las normas iniciales guían a su equipo en su etapa inicial a medida que los miembros aprenden cómo trabajar juntos. Las normas pueden ser redefinidas a través de revisión grupal regular de cuán bien le está yendo al equipo.

3. **Usted ha creado roles claros de liderazgo interdependientes.** Cada miembro del equipo debe tener su propia responsabilidad de liderazgo, su propio “pedazo” de trabajo, sobre el cual depende el éxito de todos, y en el cual ellos sea responsable de proveer liderazgo dentro y más allá del equipo. Ninguno está llevando a cabo la actividad en un lugar que es un secreto para los demás. Un buen equipo tendrá una diversidad de identidades, experiencias y opiniones, asegurando que todos estén trayendo lo más posible a la mesa.

**Organizar la comunidad para convertir sus recursos en poder**

**Organizar** es una forma de liderazgo que permite a una comunidad convertir sus recursos en poder, para hacer un cambio basado en el reclutamiento, capacitación y desarrollo del liderazgo. En resumen, el organizar trata de equipar personas con el poder (historia y estrategia) para hacer cambios (resultados reales).

**Organizar una comunidad de base**

La primera pregunta que se hace un organizador no es: “cuál es el problema y cómo se puede resolver” sino “quién es mi gente” - quién es la comunidad que me llama a organizar. El trabajo se basa en la experiencia de gente real, no solo en análisis de problemas. La idea de “comunidad organizada” viene de la palabra en inglés, “constituency” que tiene origen del Latin (“con-stare”) y quiere decir un grupo de personas que “se ponen de pie juntas” para afirmar sus propias metas. El trabajo del organizador, entonces, es crear condiciones bajo las cuales “una comunidad” se puede convertir en “una comunidad organizada” o “constituency” reconocida como tal. Una comunidad organizada no existe así no más, sino que requiere esfuerzos de liderazgo para su creación. Así es que el organizar no solo trata de resolver problemas, sino que es una comunidad que moviliza sus propios recursos para resolver un problema … y por ser autores del cambio tener capacidad de mantenerlo resuelto.

**¿Qué es el poder, de dónde viene y cómo funciona?**

Martin Luther King describió el poder como la “habilidad para lograr propósitos”. Todas las personas necesitamos recursos para alcanzar nuestros propósitos. Pero pocas, si acaso alguna, controlan todos los recursos necesarios para lograr todo lo que se proponen. Sin embargo, su interés en mis recursos y mi interés en sus recursos puede generar un interés común para combinar nuestros recursos y lograr un propósito compartido (**poder con**). Pero si yo necesito sus recursos más de lo que usted necesita los míos, entonces es posible que usted pueda conseguir lo que necesita a costa mía (poder sobre). Por eso, el poder no es una cosa, una cualidad o una característica – es la influencia creada por la relación entre intereses y recursos. Usted puede “rastrear el poder” haciendo – y obteniendo las respuestas a – cuatro preguntas:

* + - * 1. ***¿Cuáles son los intereses de la comunidad organizada?***
        2. ***¿Quién posee los recursos necesarios para abordar estos intereses? (quién tiene la autoridad?)***
        3. ***¿Cuáles son los intereses de los actores que poseen estos recursos?***
        4. ***¿Qué recursos posee la comunidad que son requeridos por otros actores para abordar sus intereses?***

Nuestro poder viene de la gente. La misma gente que necesita un cambio puede organizar sus recursos en el poder que necesitan para crear un cambio. El rol exclusivo del organizar es permitir a las personas que necesitan/quieren el cambio ser los autores del mismo, dado que eso transforma las causas del problema (impotencia de una forma u otra), y no solamente el problema.

Por eso, el organizar no solo es un compromiso de identificar más líderes, sino también comprometer a esos líderes a un tipo particular de acción que construya el poder para crear el cambio que necesitamos en nuestras vidas. El poder de organizar comienza con la decisión de comprometerse de la primera persona que quiere hacer que esto suceda. Sin este compromiso, no puede haber recursos con los cuales comenzar el cambio. El compromiso es una acción observable. El trabajo de los organizadores comienza con la decisión de aceptar la responsabilidad de invitar a otras personas a hacer lo mismo.

**¿Qué tipo de cambio puede hacer la organización?**

¿Qué problemas urgentes enfrenta tu comunidad? ¿Cómo se vería el mundo si esos problemas se resolvieran? ¿Qué primeros pasos podrían dar para empezar a solucionarlos? El cambio es específico, concreto y significativo. Requiere enfocarse en una meta que hará una diferencia real y visible. No se trata de “crear conciencia”, tener una conversación significativa, o dar una gran conferencia. Se trata de especificar una meta clara, explicando por qué lograr esa meta puede hacer una diferencia real en relación al desafío que su comunidad tiene que enfrentar, y lograr que suceda.

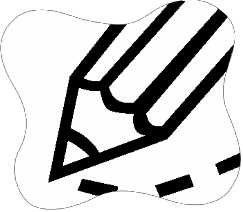
**SESIÓN DIVIDIDA EN EQUIPOS:**

CONSTRUIR SU EQUIPO

***AGENDA*** | **TIEMPO TOTAL: 60 min.** *\*incluyendo 5 minutos de transición*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | **Reúna a su grupo y elija un cronometrador.** | 2 min. |
| 2. | **Revise la agenda, valores e intereses compartidos**, así como el desafío que les hizo establecer una historia del ahora | 3 min |
| 3. | **Lean el propósito compartido que está escrito en la hoja de trabajo más adelante, y aterrícelo al desafío planteado, teniendo en cuenta los valores compartidos en el grupo.** Enfóquese en donde está yendo, a quien le ofrecerá el liderazgo y que hará para ganarlo. El desafío aquí es mirar con ojos de posibilidad. | 20 min. |
| 4. | Decida las **normas** a las cuales puede comprometerse que le permitan funcionar efectivamente. Use la hoja de trabajo que sigue. | 15 min |
| 5. | Determine los **roles**. Proponga las responsabilidades de liderazgo posibles para su trabajo más allá del taller. | 15 min. |
| 6. | Crear un **nombre de equipo** y un **cántico del equipo**. | 10 min |

Esté preparado para presentar el propósito de su equipo y el cántico en 1 min al plenario. Reúnase con el grupo más grande.

**HOJA DE TRABAJO:**

**ATERRIZAR EL PROPÓSITO COMPARTIDO**

**PROPÓSITO COMPARTIDO** (20 minutos total)

Hay cuatro partes en este ejercicio. En la primera parte, como grupo tomarán 3 minutos para leer el propósito compartido que se les plantea desde la organización de este taller. En la segunda parte, como equipo, tomarán 7 minutos para compartir sus ideas, buscar puntos en común, identificarlos, y buscar puntos de diferencia e identificarlos en el aterrizaje de este propósito a sus historias personales, sus valores compartidos y esa historia del nosotros y del ahora que definieron minutos atrás. Discutir. Tomen otros 5 minutos más para escribir una nueva oración que colectivamente piensen que captura el sentido del equipo. Y finalmente, como equipo, tendrán 5 minutos más para decidirse por la frase que mejor articule la perspectiva de su equipo.

**Parte I: Propósito compartido sugerido** (3 minutos)

***Organizar líderes y lideresas para crear un movimiento social que, a través de herramientas, metodologías y conocimientos, recupere la capacidad ciudadana de tomar acción directamente para transformar las realidades de sus comunidades, generando así una forma diferente de hacer política, que crezca exponencialmente.***

* En la primera columna, escriba **a quién va a organizar** su equipo: ¿Quién es su comunidad? ¿Cómo es su gente y cuáles son sus intereses?
* En la segunda columna, basado en el trabajo que hizo sobre intereses comunes y valores en la sesión de relación, escriba su propuesta de aterrizaje del **propósito compartido (ayuda pensar en fines en vez de medios).**
* En la tercera columna, escriba los tipos de actividades a través de las cuales su equipo puede comprometer a este equipo que pueda lograr sus metas. ¿Cuál es el **trabajo único que su equipo puede hacer?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| La comunidad que organizamos es  *(brevemente describa las características de su comunidad)* | El gran propósito compartido de nuestro equipo es  *(brevemente describa el propósito de su trabajo juntos)* | Lograremos nuestro propósito compartido a través de  *(enumere las actividades específicas que su equipo emprendería)* |

Después de dar respuestas a las tres preguntas del estilo de “lluvia de ideas”, tome algunos momentos para escribir una oración que usted piense que describa mejor el propósito de su equipo y sus actividades.

Ejemplos de lo que es una oración de propósito compartido:

*Nuestro propósito compartido es lograr mayor capital en oportunidades educacionales, por medio de organizar a los padres de los alumnos en La Paz, Bolivia con mínimo acceso a estas oportunidades, al comprometernos con ellos, unirlos, ofreciéndoles capacitación en liderazgo, organización, y acciones, adiestrándolos en campañas estratégicas y movilizando respaldo comunitario para sus esfuerzos.*

*Nuestro propósito compartido es lograr mayor capital en conservar la zona amazónica para nuestra generación Y las que vienen al movilizar al público de los países amazónicos para respaldar las reformas fiscales necesarias al trabajar con ellas para reunir fondos, diseñar las campañas y construir la organización necesaria para lograr este fin.*

Ejemplos de lo que no es una oración de propósito compartido:

*Nuestro propósito compartido es lograr mayor capital en conservar a la zona amazónica por medio de la movilización de personas para respaldarla. (Demasiado general, no se da ningún enfoque)*

*Nuestro propósito compartido es movilizar 55.466 votos necesarios para aprobar una medida en Leticia, Colombia. (Demasiado específico para un propósito, es más como una estrategia, y tampoco tiene claro quién organizará)*

**Parte 2: Trabajo en Equipo** (7 minutos)

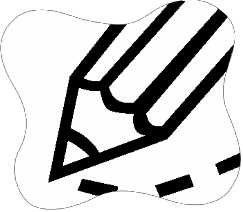
A medida que cada persona lee su oración, el facilitador anota las palabras clave en el póster mural. Note las palabras específicas a las cuales usted responde, que provocan su curiosidad, o que le dan energía. Cuando termina, su facilitador hace un círculo en las palabras que parecen resonar más fuertemente en su equipo.

**Parte 3: Trabajo en Equipo** (5 minutos)

Leeremos nuestras oraciones otra vez y elegiremos – o combinaremos – una que pueda articular mejor el sentido compartido de su equipo.

**Parte 4: Trabajo en Equipo** (5 minutos)

Lectura y aprobación de la fase final.



**HOJA DE TRABAJO:**

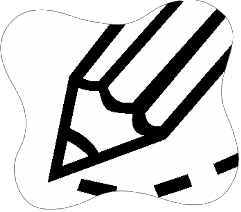
DESARROLLAR NORMAS DE EQUIPO

**NORMAS/EXPECTATIVAS DEL EQUIPO** (15 minutos)

Revise las muestras de normas de equipo debajo. Agregue, reste o modifique para crear normas para su equipo. Asegúrese de incluir las normas del grupo en cada tema y como lo autocorregirá si la norma es incumplida.

|  |  |
| --- | --- |
| **Toma de decisiones:** *¿Cuál es el proceso por el cual tomaremos las decisiones?* | |
| - **Regla de la mayoría:** Cualquier cosa que consiga la mayoría de votos gana.  - **Consenso**: Todos deben estar de acuerdo.  - **Delegación:** Nominar a una o dos personas en su equipo para que sean los últimos tomadores de decisiones.  - **Vuelta de moneda:** Dejar la decisión al destino!  - **Otros:** | |
| **Discusión y Debate:** *¿Cómo discutiremos las opciones y llegaremos a las decisiones como equipo para asegurar un aporte y un debate vigoroso?* | |
| Siempre   * Comprométase al debate abierto y honesto * Haga preguntas de respuestas abiertas * Equilibre la defensa con la consulta | Nunca   * Se comprometa en ataques personales * Fracase en escuchar lo que otros dicen * Saltar a conclusiones |
| **Manejo de Reuniones:** *¿Cómo manejaremos las reuniones con respecto al tiempo mutuo?* | |
| Siempre   * Comience a tiempo; permanezca a tiempo * Esté completamente presente durante la reunión | Nunca   * Venga a las reuniones sin prepararse * Conteste el celular o escriba e-mails |
| **Responsabilidad: ¿***Cómo delegaremos las responsabilidades para las acciones y las actividades? ¿Cómo completaremos nuestros compromisos?* | |
| Siempre   * Clarifique la comprensión * Provea ítems de acción de seguimiento * Pida/ofrezca respaldo cuando haya necesidad * Verificación semanal | Nunca   * Suponga que tiene un acuerdo * Suponga que las tareas se están cumpliendo * Se comprometa a una tarea que sabe que no hará |
| **¿Cómo se “autocorregirá” si las normas no son cumplidas?** | |

**\*\*Los equipos trabajan mejor cuando usted tiene un tiempo regular y confiable para coordinar. ¿Cuáles serán las horas y lugares regulares para que su equipo se reúna?**

**HOJA DE TRABAJO:**

DESARROLLAR ROLES DE EQUIPO

**ENTENDER LOS ROLES DEL EQUIPO** (15 min.)

Lea los roles necesarios para el perfecto funcionamiento del equipo y sus responsabilidades, permitiendo que cada persona manifieste sus capacidad e interés para aquellos roles que más le identifiquen.

**ROLES FUNCIONALES (5 min)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Rol** | **Responsabilidades** | **Usted sería**  **bueno para**  **este rol si usted…** | **Miembros del**  **Equipo Interesados** |
| **Coordinador/a**  **de Equipo** | Coordina el trabajo del equipo de liderazgo. Prepara reuniones y brinda apoyo y coaching a los demás miembros |  |  |
| **Coordinador/a**  **de Reclutamiento** | Aunque todos apoyan el reclutamiento, esta persona lidera y organiza las actividades para invitar y sumar voluntarios/as al equipo. |  |  |
| **Coordinador/a**  **de Voluntarios** | Organiza la llegada y salida de voluntarios/as. Se asegura de que estén bien recibidos, preparados, asignados, acompañados y registrados para su próximo turno. |  |  |
| **Coordinador/a**  **de Logística** | Planifica lo necesario para que las actividades funcionen bien: permisos, materiales, espacios y recursos. Se encarga de que todo esté listo y disponible a tiempo. |  |  |
| **Coordinador/a de Datos y Reportes** | Recolecta y organiza los datos del equipo. Prepara listas de contactos y reporta los resultados: participación, contactos realizados, compromisos, asistencia y firmas recogidas. |  |  |
| **Coordinador/a**  **de Comunicación** | Cuida que todos los mensajes (orales y escritos) sean claros, coherentes y alineados con el mensaje principal y el plan de acción de la campaña. |  |  |
| **Coordinador/a**  **de Alianzas** | Promueve la relación con aliados estratégicos como líderes locales u organizaciones que puedan apoyar y sumarse a la campaña. |  |  |

**NOMBRE DEL EQUIPO Y CÁNTICO DEL EQUIPO** (10 minutos)

**Construcción de estrategias**

Cuando usted estructuró su equipo de liderazgo se decidió por un propósito compartido: su misión general, sus miembros, y el tipo de actividades que emprendería. El desafío es ahora crear estrategias acerca de cómo llevar a cabo ese propósito.

El **primer paso** es identificar a las *personas* con quienes usted está organizando, sus *miembros*, y mapear los otros actores relevantes.

El **segundo paso** es proponer la meta de su esfuerzo organizador: ¿Cuál exactamente es el problema que usted espera resolver?, ¿cuán diferente se vería el mundo si fuera resuelto, por qué no ha sido resuelto ese problema, qué se necesitaría para resolverlo, y hacia qué meta clara, observable y motivacional podrían los miembros de su equipo enfocar su trabajo para comenzar, construir su capacidad, y desarrollar su liderazgo?

El **tercer paso** es resolver cómo su comunidad organizada podría convertir sus recursos en el poder que se necesita para lograr esa meta: qué tácticas podría usar, cómo podrían ser dirigidas, y cuál sería el cronometraje para esas tácticas.

***La estrategia es “*convertir los recursos que usted tiene en el poder que necesita para conseguir lo que quiere: su meta.”**

* **Meta estratégica** (lo que ustedes quieren): La meta es un punto claro y mensurable que le permite saber si ha ganado o perdido, y que cumple el desafío que enfrentan sus miembros.
* **Poder** (lo que ustedes necesitan): las tácticas a través de las cuales usted puede convertir sus recursos en la capacidad que necesita para lograr su meta.
* **Recursos** (lo que su comunidad organizada tiene): tiempo, dinero, habilidades, relaciones, etc.

***Cómo funciona la estrategia***

***¿Cuál es el problema?*** *Estrategizamos cuando algo nos obliga a cambiar: un problema, un obstáculo, una urgencia.****¿Qué podemos hacer?*** *La estrategia es creativa: no se trata de tener más recursos, sino de usar los que tenemos con ingenio para generar poder de cambio.*

***¿Cómo adaptarnos?*** *La estrategia es acción continua: planificar, actuar, evaluar y volver a planificar, ajustando sobre la marcha.*

***¿Dónde actuamos?*** *La estrategia está situada: requiere entender tanto los detalles del contexto como la visión general.*

**Preguntas estratégicas claves**

1. ¿Quién es mi **COMUNIDAD DE BASE**?
2. ¿Qué **CAMBIO** necesitan?
3. ¿Cuál es su **TEORÍA DEL CAMBIO**? (cómo pueden convertir los recursos que tienen en el poder que necesitan?
4. ¿Cuál es su **META ESTRATÉGICA**?
5. ¿Qué **TÁCTICAS** pueden utilizar?
6. ¿Cuál es su **LÍNEA DE TIEMPO**?

**Paso 1: ¿Quién es mi comunidad?**

**Comunidad organizada:** organizar no es solo reunir personas con intereses comunes, sino construir una comunidad organizada: personas que se comprometen con liderazgo, recursos y acción colectiva. no son clientes ni compradores, son protagonistas de cambio.

**Liderazgo:** tu meta es desarrollar liderazgo desde dentro de la comunidad. quienes lideran habilitan a otros para alcanzar un propósito compartido. a través de ellos, se amplía la escala y la capacidad de acción.

**Oposición:** al defender sus intereses, la comunidad puede enfrentar a quienes tienen intereses opuestos. a veces la oposición es evidente; otras veces, solo aparece durante la acción.

**Aliados:** personas o instituciones que, sin estar directamente afectadas, respaldan tu causa por convicción, valores o beneficios indirectos.

**Competidores y colaboradores:** quienes comparten algunos intereses, pero también pueden competir por recursos o miembros.

**Otros actores:** medios, cortes, ciudadanía u otros influyen directa o indirectamente. mapearlos permite entender mejor el terreno de acción.

**Paso 2: ¿qué cambio buscamos?**

Luego debemos decidir una meta estratégica para nuestra campaña al preguntar cuál es el problema exactamente, como se vería el mundo diferente si se lo resolvería, por qué no ha sido aún resuelto, y que se necesitaría para resolverlo.

**¿Cuál es el problema?** Descríbelo con precisión, desde la vida cotidiana. Evita generalidades.

**¿Cómo sería el mundo si se resolviera?** ¿Cuál es el sueño posible?

**¿Qué pasará si no actuamos?**

**¿Por qué no se ha resuelto?** ¿Falta de poder, información o resistencia activa?

**¿Qué se necesita?** Identifica cambios clave, actores involucrados y recursos necesarios.

**Paso 3: ¿dónde pueden conseguir el poder: teoría de cambio?**

Para lograr una meta estratégica necesitamos una **teoría de cambio**: una explicación de cómo nuestras acciones pueden producir el cambio deseado. No basta con crear conciencia o reunir interesados; el verdadero cambio se logra cuando una comunidad construye **poder colectivo**. Esto implica organizar sus recursos, influir en quienes tienen lo que se necesita o colaborar con aliados estratégicos. Pregúntate: ¿qué queremos?, ¿quién tiene los recursos?, ¿qué desean ellos?, ¿qué podemos ofrecer? Si usamos bien nuestros recursos, podremos cambiar relaciones de poder y aumentar nuestra capacidad de acción. Una buena teoría de cambio se expresa en frases “Si… entonces…”.

“Estamos organizando a **QUIÉNES** para lograr **LO QUE (meta)** por medio de **CÓMO** (teoría de cambio) para lograr que **CAMBIO**”.

**Paso 4: ¿Cuál es la meta estratégica?**

No toda campaña resuelve el problema completo, pero una buena meta puede generar un cambio real, fortalecer la organización y motivar a otros.

**1. Enfoque específico:** Debe traducirse en un cambio concreto y visible en la vida diaria de las personas, con una demanda clara a actores específicos.

**2. Motivador:** Debe inspirar, conectar con valores profundos y enfrentar un reto significativo que valga la pena asumir.

**3. Apalanca recursos de la comunidad:** Aprovecha fortalezas propias y evita enfrentarse directamente con los puntos fuertes del oponente.

**4. Construye capacidad:** Promueve liderazgo, abre oportunidades de acción local y fortalece la base organizativa.

**5. Contagiosa:** Debe poder replicarse en otras comunidades con retos similares.

**Teoría de cambio y planificación**

Ubicar la meta dentro de una misión mayor requiere estrategia, cronograma, y evaluación de recursos. Luego, formula una oración “si–entonces” que exprese cómo el poder colectivo logrará el cambio.

**Paso 5: ¿Qué tácticas pueden usar?**

Una táctica es una actividad que hace real una estrategia. La estrategia sin tácticas es solo un montón de ideas. Las tácticas sin estrategias desperdician recursos. Por eso, el arte de organizar esta en la relación dinámica entre la estrategia y las tácticas, usando la estrategia para informar las tácticas y aprender de las tácticas para adaptar la estrategia.

La estrategia es la manera de hacer hipótesis: si hago esto (táctica), entonces esto (meta) puede suceder. Y como cualquier hipótesis, la prueba está en su comprobación. Los criterios para buenas tácticas incluyen:

* **Estratégico**: hace un buen uso de los recursos de sus miembros para causar un progreso concreto y mensurable hacia las metas de la campaña.
* **Fortalece su organización:** mejora la capacidad de su gente para trabajar juntos.
* **Respalda el desarrollo del liderazgo:** desarrolla nuevas habilidades, nuevo entendimiento, y lo más importante, nuevo liderazgo.

**PASO 6: ¿CUÁL ES SU LÍNEA DE TIEMPO?**

El cronometraje de una campaña está estructurado como una narrativa en desarrollo o una historia. Comienza con un periodo de fundación (prólogo), comienza vivamente con un lanzamiento (sube el telón), construye lentamente hacia picos sucesivos (acto uno, acto dos), culmina en un pico final que determina el resultado (desenlace) y se resuelve cuando celebramos el resultado (epílogo).

Una línea de tiempo de campaña tiene fases claras, con un pico al final de cada fase – un momento de umbral cuando hemos tenido éxito al crear una nueva capacidad que ahora podemos poner a trabajar para lograr nuestro próximo pico. Por ejemplo, una fase puede ser una recaudación de fondos de 2 meses y una campaña de reuniones que finaliza en una reunión de comienzo de campaña o una manifestación. Otra fase puede ser 2 meses de contacto puerta a puerta con los miembros afectados por el problema que está tratando de resolver, recaudando un número objetivo de peticiones para enviar con una marcha al Alcalde en la Alcaldía al final, otro pico. Pero dentro de cada fase hay un ciclo predecible, que en un sentido es una mini-campaña en sí misma: capacitación, lanzamiento, acción, más acción, pico, evaluación. Cuando se organiza un pico, no olvide un resultado específico que quiera que genere el pico.

Después de cada pico, su equipo, los voluntarios y los miembros necesitan tiempo para descansar, aprender, capacitarse nuevamente y planificar la próxima fase. A menudo, las organizaciones dicen “¡No tenemos tiempo para eso!”. Las organizaciones y campañas que no toman tiempo para reflexionar, ajustarse y capacitarse nuevamente terminan consumiendo sus recursos humanos y se hacen mas y mas reaccionarias con el tiempo.

**SESIÓN DIVIDIDA EN GRUPOS:**

ESTRATEGIA, TÁCTICAS Y LANZAMIENTO

***AGENDA***

**TIEMPO TOTAL:** **60 minutos** *\*incluye 5 minutos de transición*

Tomando como referencia el desafío planteado al inicio del taller y el recorrido grupal hasta el momento, el equipo propondrá una meta estratégica, mapeará los actores, desarrollará una teoría de cambio y, a partir de este proceso, definirá unas tácticas que le permitirán cumplir la meta, destacando dentro de ellas la táctica de lanzamiento.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *1.* | Reúna a su equipo. Elija un cronometrador y anotador. Revisen la agenda. Repasen su declaración de organización. Consulten las secciones de su ***constituency (comunidad de base) y el propósito*** del ejercicio de propósito compartido. | *2 min.* |
| *2.* | Enfóquense: ¿Quién es su comunidad de base (“constituency”)? | *3 min* |
| *3.* | ¿Qué cambio necesitan? (Análisis) | *5 min* |
| *4.* | Creen su mapa de actores | *5 min* |
| *5.* | Desarrollen su teoría de cambio | *10 min* |
| *6.* | Decidan una meta estratégica | *5 min* |
| *7.* | Escriban su estrategia | *5 min* |
| *8.* | Planteen las tácticas que les permitirán cumplir su meta estratégica | *10 min* |
| *9* | Establezcan una línea de tiempo, destacando momentos pico | *10 min* |
| *10* | Imaginen su actividad de lanzamiento | *5 min* |

Usted compartirá su trabajo en plenaria. Cada equipo tendrá 2 minutos para compartir su oración de organización y su meta estratégica, y 3 minutos para recibir coaching de los demás equipos.

**HOJA DE TRABAJO:** 

DESARROLLAR ESTRATEGIA I: COMUNIDAD, PODER, CAMBIO

Ahora construirá una meta de estrategia basada en un análisis de quien es su comunidad qué organizara, qué quieren, y cómo pueden obtener lo que quieren. Siga los pasos a continuación.

**1. Enfocándose: ¿quién es su comunidad?**

|  |
| --- |
| **¿Quién es mi comunidad?**  (Sea tan específico como sea posible. No “todo el país” o “todos”, sino una comunidad específica que ustedes organizan para crear una comunidad organizada) |

**2. ¿quiénes son los actores?**

Escriba los nombres de todos los actores indicando sus recursos y sus intereses. Comience con ustedes mismos. Use lo que aprendió de la construcción de relaciones para llenarlo. **Despliegue ideas sobre otros actores involucrados en sus esfuerzos**, a nivel local, estatal, y nacional, por nombre o cargo específico, donde sea posible. Ponga esos nombres en papeles adhesivos y agréguelos al mapa. Incluya lo siguiente:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de actor** | **Nombres** | **Recursos** | **Intereses** |
| ¿Quiénes podrían ser miembros de su comunidad organizada (y equipo de liderazgo)? |  |  |  |
| ¿Quiénes podrían ser su oposición? |  |  |  |
| ¿Quiénes podrían ser sus aliados? |  |  |  |
| ¿Quiénes podrían ser los competidores y colaboradores? |  |  |  |
| ¿Quiénes podrían jugar otros roles clave de toma de decisiones, dependiendo en cómo se movilizan (cortes, prensa, votantes, etc.) |  |  |  |

**3. ENFOCÁNDOSE: ANÁLISIS => CAMBIO**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | | |
| **Desafío** | ¿Qué problema necesita resolver su gente? | ¿Cómo se vería el mundo diferente si los resolvieran? | **Esperanza** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Análisis** | ¿Por qué no ha sido resuelto el problema? | ¿Qué se necesitaría para resolver el problema? | **Análisis** |

|  |
| --- |
| **¿Cuál es el cambio que necesitamos?** |

**¿Dónde está el poder? Teoría de cambio**

Su **teoría de cambio** es su hipótesis de cómo organizar los recursos de sus miembros para afectar a aquellos que poseen recursos/poder para resolver el problema. *¿Qué se necesitaría para hacer que estos actores diferentes tomen acciones que aborden su meta estratégica? ¿En qué punto en realidad sentirán el poder de su equipo?*

|  |  |
| --- | --- |
| ***PODER CON*** | ***PODER SOBRE***  *Si su comunidad necesita acceder a los recursos que otros poseen para lograr el cambio, completar lo siguiente:* |
| *¿Qué recursos posee nuestra gente que puedan usar para lograr su meta? (haga una lista creativa y específica)* | *¿Qué queremos?* |
| *¿Quién tiene los recursos para crear ese cambio? (¿Quien tiene la autoridad?)* |
| *¿Por qué nuestra gente no ha usado estos recursos para lograr su meta?* | *¿Qué quieren ellos?* |
| *¿Cómo puede nuestra gente usar sus recursos de nuevas maneras para poder lograr su meta?* | *¿Qué recursos tenemos que ellos quieran o necesiten?* |
| *Escriba su teoría de cambio:*  *Si mi gente hace (nuestra punto de presión utilizando nuestros recursos)…*  *Entonces el resultado será (el actor principal nos dará lo que queremos)…*  *Porque (la lógica de poder)…* | |

**4. ¿Cuál es nuestra meta estratégica?**

¿A qué resultado concreto apuntará lograr que ayudará a sus miembros conseguir lo que quieren?

|  |
| --- |
| **¿Cuál es su meta?** |

**5. Despliegue de ideas de tácticas**

En equipo, despliegue ideas de tantas tácticas como pueda. Sus tácticas deben estar basadas en su **teoría de cambio**. ¿Cómo organizará los recursos de su equipo para crear el cambio que quieren? Las buenas tácticas están basadas en la cultura y la experiencia de su gente y refleja sus valores. Luego decida **las tres principales**, usando los siguientes criterios: ¿Usan bien sus recursos? ¿Construyen capacidad? ¿Ayudan a lograr su meta?

**6 Secuencie las tácticas en picos**

***Cree estrategias en reversa*.** ¿Cómo organizará sus tácticas con el tiempo para lograr su meta estratégica? Para cada táctica, determine una meta pico – ¿Cómo se vería para lograrla? Un pico es, típicamente, un evento o acción con su equipo que muestra toda la capacidad que ha sido generada desde el último pico. **Comenzando en su meta estratégica, trabaja hacia atrás** para secuenciar sus picos sobre una línea de tiempo de campaña. (Ver el ejemplo debajo).

Asegúrese de que cada pico se construya sobre lo que vino antes para que ganen poder y capacidad con el tiempo, culminando en su meta estratégica. ¿Qué resultado quiere de cada pico (por ejemplo, ¿Cuántas personas nuevas se inscribieron o cuántas personas participaron en una marcha?)



1. **Táctica de lanzamiento**

***Estrategizar hacia adelante.*** Ahora enfóquese en su primer pico: su **lanzamiento de campaña**. ¿Qué resultado mensurable usted intentará lograr con este primer lanzamiento? ¿Cómo será motivacional el lanzamiento para su equipo? ¿Cómo revelará a su comunidad sus propios recursos, valor y solidaridad?

En equipo, hagan un dibujo de su táctica de lanzamiento. ¿Cómo se vería? ¿Cuándo tomará lugar? ¿Dónde? ¿Quién estará involucrado? ¿Cuántos? ¿Qué harán? ¿Qué ropa usarán? ¿Qué harán? ¿Cuándo?

|  |
| --- |
| Nuestra Visualización de Táctica de Lanzamiento: |

Hagan una lista de las cosas que se necesitan hacer entre ahora y luego con el fin de organizar eficientemente su táctica de lanzamiento: