



CAMBIANDO EL PODER DESDE ADENTRO

Lecciones de Mujeres Unidas y Activas
para convertirse en una organización
liderada por la base

RESUMEN EJECUTIVO

publicado por

 **RoadMap**
Strengthening Organizations. Advancing Social Justice.

CONTENIDO

Resumen Ejecutivo

3

- ¿Quién dirige y por qué es importante?
- ¿Qué se requiere para cambiar el poder desde adentro?
- ¿Cómo se ve el éxito?
- ¿Cuáles son las implicaciones claves para el sector?

De Una Organización “Basada” en Membresía a Una Organización “Liderada” por la Base:

6

Lecciones y herramientas para la transformación de organizaciones



Valoramos el liderazgo de las mujeres inmigrantes y buscamos construir una organización que pueda desarrollar y apoyar nuestro liderazgo, para no solo adelantar nuestra misión sino también vivirla. **(tomado de Filosofía de MUA sobre en Identidad y Liderazgo)**



Cuando desarrollamos el liderazgo de las mujeres inmigrantes dentro del personal, nos aseguramos de que nuestra organización continúe funcionando aun cuando alguna miembro del personal se sale de la organización. Esto abre la posibilidad de contratar internamente mujeres latinas inmigrantes de la base, lo cual es central en la filosofía de la organización. **(María)**



Futuro Fuerte me ha ayudado a desarrollar un tipo de liderazgo que no se basa en condiciones personales, sino que abre el espacio para que otras líderes tomen roles más grandes. Me ha ayudado a escuchar mejor y a permitirme a estar en desacuerdo. Me ha empujado a ser una mejor líder en diferentes maneras. **(Ariana)**



Futuro Fuerte también me ha ayudado a soñar más, a ser capaz de decir, ‘Yo puedo llegar a ser una supervisora’ aún cuando soy una mujer inmigrante, en el proceso de aprender inglés como segunda lengua, y de aprender nuevas tecnologías. Me siento fuerte, con confianza en mi liderazgo, capaz de decir, ‘Puedo crecer y los otros pueden crecer conmigo.’ **(Laura)**

RESUMEN EJECUTIVO

En el trabajo continuo para lograr la justicia social, grupos laborando en la construcción del movimiento, al analizar sus organizaciones se preguntan: ¿Quién dirige? ¿Cómo se usa el poder? ¿Estamos *viviendo* nuestra misión aún cuando estamos trabajando para convertirla en realidad?

Para lograr un cambio duradero y un movimiento efectivo es esencial desarrollar liderazgo y enfatizar las destrezas desarrolladas a través de la experiencia vivida por aquéllos más afectados directamente por la inequidad y la injusticia. Aún cuando muchas organizaciones hacen un compromiso activo para desarrollar liderazgo en las comunidades en que organizan, relativamente son pocos los miembros- líderes que tienen posiciones estratégicas *dentro* de la organización. ¿Qué se necesita para que estos grupos que han hecho un compromiso explícito en ser dirigidos por la membresía logren realizar esta visión completamente?

Este informe presenta la experiencia del proceso que vivió una organización. Mujeres Unidas y Activas (MUA)¹ es una organización de base de mujeres inmigrantes latinas que tiene una doble misión: promover la transformación personal y generar poder para la justicia social y económica en la comunidad. Desde el 1990, MUA se ha comprometido a una dirigencia que salga de su membresía de base y a crear una estructura de toma de decisiones basada en las miembros-líderes. Para lograrlo y convertirse en una organización dirigida por la membresía, MUA reconoce que se debe invertir tiempo y recursos para desarrollar el liderazgo de la membresía a los diferentes niveles de trabajo de la organización, incluyendo: desarrollo de la base, administración y operaciones internas, recaudación de fondos, discursos públicos y trabajo en coalición con aliados del movimiento.

La iniciativa Futuro Fuerte de MUA nació de este compromiso. En un período de tres años, esta iniciativa ha fortalecido a la dirigencia de MUA y a su equipo de desarrollo profesional y de prácticas profesionales de manera que la organización se ha convertido en una organización exitosa y sustentable dirigida por inmigrantes latinas. El enfoque complejo y diferente de MUA busca crear un modelo que eleve el liderazgo y la autodeterminación de las mujeres inmigrantes en todos los niveles de la organización y que al mismo tiempo crear y promover la solidaridad y compartir el liderazgo con mujeres nacidas en los E.U.



Fotografía: Rucha Chitnis

¹ <http://mujeresunidas.net/>

MUA se asoció con las consultoras de RoadMap, Ana Perez² y Emily Goldfarb,³ aliadas de mucho tiempo y entrenadoras en el desarrollo organizacional, para diseñar y facilitar Futuro Fuerte. RoadMap⁴ está orgulloso de colaborar con MUA para documentar y compartir este trabajo para que sirva de inspiración a otros movimientos y aliados.

Basándose en las lecciones aprendidas de la experiencia de MUA y del proceso de Futuro Fuerte, RoadMap produce este informe, *Cambiando el Poder (Shifting Power)*, para compartir con otras organizaciones del movimiento, capacitadores y patrocinadores las experiencias e ideas relacionadas a las siguientes preguntas:

¿Quién dirige y por qué es importante?

Las misiones de las organizaciones de justicia social usualmente hablan de generar poder en comunidades marginadas para transformar la inequidad y la injusticia. Sin embargo, a menos que examinemos críticamente quién dirige y cómo se usa el poder internamente, incorporando y entendiendo el impacto de la opresión a nivel individual, interpersonal, cultural e institucional, corremos el riesgo de replicar esos mismos sistemas al interior de nuestras organizaciones. Esto, a su vez, crea dinámicas no saludables que pueden debilitar las relaciones, afectar la sustentabilidad e impedir nuestra eficacia externa. El trabajo de MUA para enfrentar e interrumpir estas dinámicas ofrece un fuerte ejemplo y una razón fundamental para un desarrollo de capacitación enfocado desde adentro que sirva para transformar la estructura y práctica de liderazgo. Basándonos en este experimento y en los años de experiencia, creemos que la práctica interna está fuertemente ligada con la eficacia externa, **que el trabajo de un grupo que construye intencionalmente caminos desde su base hacia un liderazgo estratégico organizacional, llevará a una mayor sustentabilidad, a una mejor alineación con los valores y el propósito y tendrá un impacto más poderoso.**

¿Qué se requiere para cambiar el poder desde adentro?

Para lograr un cambio de sistemas y compartir el poder en una manera significativa en la organización, Futuro Fuerte fue diseñado con un enfoque transformativo y requirió el compromiso de todas. El equipo consultor buscó la manera de crear cambios en los tres campos de la vida organizacional: mente y corazón, comportamiento, y estructura/sistemas. Además, buscó apoyar cambios que se reforzaran mutuamente en un ciclo continuo. Con estos fines, Futuro Fuerte implementó una metodología multidimensional, cimentada en enseñanzas y prácticas usando tres modalidades básicas: entrenamiento y herramientas para todo el personal, talleres en pequeños grupos para aprendizaje de iguales y entrenamiento individual. Todos los aspectos en el proceso de Futuro Fuerte se guiaron por un marco centrado en la equidad y en la justicia racial y con el fin de lograr una integración significativa de principios anti-opresivos y cambios duraderos en las dinámicas internas de poder.

¿Cómo se ve el éxito?

En tres años, Futuro Fuerte logró crear cambios en MUA a diferentes niveles:

- » **Creando caminos para pasar de "miembra" a "personal" a "líder organizacional":** MUA está desarrollando un nuevo liderazgo con nuevas miembros contratadas como personal y con empleadas pre-existentes que surgieron de la base y que están tomando roles de mayor responsabilidad. Un cambio significativo ha sido el ascenso

2 <https://roadmapconsulting.org/consultants/ana-perez-consultant/>

3 <https://roadmapconsulting.org/consultants/emily-goldfarb-director-and-consultant>

4 <http://roadmapconsulting.org/>

de una miembro de largo tiempo, primero, a co-directora y luego a la posición de directora ejecutiva en el 2017.

- » **Profundizando el liderazgo y la posesión del poder del puesto:** Las mujeres que ya están en posiciones de liderazgo ahora están entrando de lleno en responsabilidades de supervisión y convirtiéndose en fuertes tutoras para el nuevo personal, inspirando a otras a ver su propio poder y potencial.
- » **Cambiando relaciones de poder y privilegio:** Futuro Fuerte ha abierto nuevas líneas de comunicación y entendimiento apoyando dinámicas saludables de poder compartido y a través de las diferencias de clase, raza, educación y estatus migratorio.
- » **Vinculando la práctica interna al impacto del movimiento:** Las mujeres inmigrantes que son líderes en el personal están más presentes en roles de liderazgo fuera de la organización, transformando las alianzas de MUA y conformando estrategias en un movimiento más amplio.
- » **Preparando el camino para una transición ejecutiva con relativamente pocos contratiempos:** Cuando el poder y la información no están concentrados en la cima de una organización, el manejo de las transiciones de liderazgo resulta más fácil. Cuando una de las co-directoras de MUA (una aliada no inmigrante) comenzó a planear su salida después de 14 años, las herramientas de Futuro Fuerte que ya estaban siendo implementadas hicieron posible un proceso colectivo de preparación para el cambio que involucró a las mujeres inmigrantes del personal y de la Mesa Directiva desde un comienzo.

Cambiando el Poder comparte ejemplos concretos y perspectivas del personal acerca del impacto de Futuro Fuerte en todos los niveles de la organización. También resalta el proceso de liderazgo por el cuál pasaron cuatro miembros del personal de MUA y así ilustrar los cambios en mayor detalle.

¿Cuáles son las implicaciones claves para el sector?

Futuro Fuerte ofrece varios aprendizajes claves para las organizaciones que trabajan en integrar el liderazgo de su membresía en todos los niveles:

Cambiando el poder desde adentro es una transformación que requiere el compromiso de toda la organización y el apoyo de socias, aliadas, colaboradores, y patrocinadores, una fuerte inversión de tiempo y recursos, apoyo personalizado para la capacitación y agentes internos del cambio para asegurar una integración continua de las miembros-líderes a través de la organización. Con ejemplos de herramientas para el cambio, puntos de referencia específicos, pasos a seguir y apoyo necesario a través del proceso, RoadMap también ofrece a este campo un nuevo marco de referencia sobre la evolución de estructuras, culturas y prácticas de organizaciones “basadas” en membresía a organizaciones “lideradas” por la base.

Cambiando el poder busca situar el ejemplo de MUA en el contexto del movimiento amplio ofreciendo lecciones, perspectivas y preguntas para una exploración continua por otros líderes del movimiento, patrocinadores y capacitadores que están comprometidos en apoyar un cambio transformativo para la equidad y justicia en nuestras organizaciones, nuestras alianzas y en nuestra sociedad en total.

Así como este trabajo es un proceso continuo en MUA, esperamos que este informe sea una apertura para el diálogo continuo y una manera enriquecedora para compartir ideas e inspiración.

De Una Organización “Basada” en Membresía a Una Organización “Liderada” por la Base: Lecciones y herramientas para la transformación de organizaciones

VISIÓN Y VALORES

PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO

Características de organizaciones basadas en membresía

- Al identificar problemas e implementar soluciones, se prioriza la perspectiva de las miembras.
- Se valoran explícitamente las experiencias de aquellas más afectadas por las metas políticas de la organización.

- La estrategia central es construcción continua de base; Una meta explícita y medida de éxito es el crecimiento en número y responsabilidad de líderes involucradas en campañas y programa de trabajo.
- Hay practicas establecidas con recursos y sustentabilidad para el reclutamiento, orientación y desarrollo de liderazgo de las miembras.
- El personal pagado provee liderazgo en las campañas y en el trabajo del programa, incluyendo diseño de estrategias y delegación de tareas y roles.

Herramientas de cambio

- Comprometerse a tener discusiones abiertas sobre las razones para ser lideradas por la membresía .
- Usar el lente de equidad (raza, clase, género, status migratorio, etc.) para aclarar como se manifiesta el poder y el privilegio.
- Estar de acuerdo en cambios concretos y como se relacionan al propósito central de la organización.
- Comprometerse a levantar, invertir y dedicar recursos y tiempo al proceso transformativo.



- Examinar los obstáculos para la participación; desarrollar e implantar políticas relacionadas al lenguaje/bilingüismo, cuidado infantil y otras practicas para elevar la inclusión.
- Identificar destrezas necesarias para que las miembras contribuyan en campañas y programas estratégicos e incorporan estas en sus esfuerzos de desarrollo de liderazgo.
- Examinar roles y notar dinámicas de poder conscientes e inconscientes y “tokenismo” en la organización: ¿Se asignan trabajos manuales y de apoyo a las miembras mientras que el personal pagado está pensando y planeando?
- El personal pagado hace espacio conscientemente para que las miembras-líderes asuman nuevos roles; se provee apoyo para asegurar el éxito.
- Ir lo suficientemente despacio para lograr cambios significativos en la planeación, diseño e implementación de programas y campanas.

Características de organizaciones lideradas por la base

- El compromiso de convertirse en una organización liderada por la base esta explícitamente definido y planteado en la misión, visión y valores y es adoptado por toda la organización.
- La equidad se define y valora proactivamente. Por ejemplo, la experiencia se valora igual que la educación formal.
- Los valores anti-opresivos se expresan explícitamente y se practican interna y externamente.

- El desarrollo de la base se ve no solo como algo crítico para el crecimiento del poder y liderazgo de la comunidad en campañas externas, sino que esta integralmente conectado al desarrollo de liderazgo interno.
- Se ofrecen intencionalmente oportunidades de crecimiento a las miembras; se abren puestos con mayores responsabilidades explícitamente para las miembras de la base y se les apoya con desarrollo profesional.
- Las miembras líderes y personal salidos de base se involucran integralmente en campañas y programas de trabajo, pasando de trabajo discreto a liderazgo visible externamente (medios de comunicación, esfuerzos organizacionales públicos, etc.) y liderando el desarrollo de estrategias.

Cimentadas en las lecciones aprendidas de Futuro Fuerte en MUA, y en los años de experiencia con otras organizaciones de justicia social, RoadMap ofrece esta tabla como un comienzo. Nuestra tabla hace una distinción entre organizaciones “basadas” en membresía y “lideradas” por la base como un marco evolutivo que ayude a la discusión sobre cómo las organizaciones en el movimiento pueden expandir el liderazgo y la participación de comunidades afectadas.

TOMA DE DECISIONES

- Se consulta a las miembras y a veces pueden votar sobre las prioridades.
- El personal pagado toma casi todas las decisiones sobre los programas
- y el trabajo en curso. A veces se consulta a las miembras.

PERSONAL Y MESA

- Las miembras pueden tener practicas o puestos becados en programas de corto tiempo, pero pocas o ninguna es personal pagado.
- La Mesa Directiva esta compuesta principalmente de aliadas y otras partes interesadas. Puede incluir una o dos miembras de la base, pero su representación es más bien simbólica. La Mesa Directiva funciona sin esfuerzos significativos de incorporar miembras de la comunidad.

- Examinar la toma de decisiones en todos los niveles (para trabajo interno y externo) y crear principios y prácticas claras sobre inclusión, participación y poder compartido.
- Personal blanco, nacido y educado en los EU se compromete a compartir el poder y se les apoya a cambiar las maneras en que usan el poder y el privilegio.
- Miembras-líderes y personal salido de la base tienen poder real y enfrentan su opresión internalizada que puede obstaculizar su capacidad de sobresalir.
- Definir las líneas de responsabilidad de la toma de decisiones para membresía, el personal y la Mesa Directiva, con el compromiso de involucrar al máximo a la membresía.

- Hacer como meta explícita tener personal salido de membresía; crear un plan para cambiar la estructura.
- Examinar y retar prácticas estándares de contratación. ¿Se requiere siempre de educación formal para puestos profesionales?
- Reclutar miembras para vacantes en el personal; evaluar necesidades y crea condiciones para un máximo éxito incluyendo roles claros y apoyo de un supervisor.
- Integrar el desarrollo profesional con el desarrollo de liderazgo para asegurar que cada vez más líderes de la base tengan destrezas para asumir sus puestos.
- Entrenar, capacitar y dar apoyo a sus contratadas de base para que cultiven destrezas de liderazgo estratégico a nivel de dirección.
- Monitorear continuamente cómo se comparte el poder en la organización usando un enfoque de equidad y justicia racial.
- Hacer como meta explícita el que miembras de base lleguen a la Mesa Directiva, incluyendo planes de reclutamiento, selección y orientación.
- Ofrece capacitación personalizada y apoyo a miembras de base para ser líderes efectivos en la Mesa capaces de asumir obligaciones fiscales, políticas y de recaudación de fondos.

- Miembras-líderes de base y antiguas miembras en puestos de personal dirigen la toma de decisiones políticas y estratégicas con la amplia participación de la membresía de base.
- Las miembras toman decisiones sobre todos los temas que les afectan y retroalimentan al personal en otros problemas a nivel organizacional.

- 50% o más del personal pagado comenzaron como miembras de la base y ocupan puestos claves o de alto nivel (directivos).
- 50% o más de la Mesa Directiva son de la base; todas reciben apoyo y se integran como miembras activas y contribuidoras.





Mujeres Unidas y Activas (MUA) es una organización de base de mujeres latinas inmigrantes con la doble misión de promover la transformación personal y fomentar el poder comunitario para lograr la justicia social y económica. Una organización local basada en la Área de la Bahía MUA participa al nivel estatal y nacional para abogar por los derechos pro-inmigrantes, derechos de la mujer, y derechos de la trabajadora. MUA es la organización ancla y el patrocinador fiscal para la Coalición Estatal de California de Trabajadoras Domesticas y es una de las fundadoras de la Alianza Nacional de Trabajadoras Domesticas.

www.mujeresunidas.net



La misión de RoadMap es fortalecer las organizaciones y el sector de justicia social a través del desarrollo de capacitación, el aprendizaje de iguales y la edificación del campo.



The Beacon Project: *Lighting a Path to Organizational Resilience* diseñado para formar un cuadro de líderes entrenados que estén empoderados dentro de sus instituciones o alianzas para ser catalizadores de un cambio sustentable y del bienestar organizacional.

www.roadmapconsulting.org