**LIDERAZGO, ORGANIZACIÓN, Y ACCIÓN**

*Guía del Participantes*

*26 al 28 de Abril, 2019*

Selva Negra, Nicaragua



**Originalmente adaptada de las obras de Marshall Ganz de la Universidad de Harvard**

<http://www.hks.harvard.edu/about/faculty-staff-directory/marshall-ganz>

**Modificado por el New Organizing Institute**

[http://www.neworganizing.com](http://www.neworganizing.com/)

**Diseñado por Zac Willette**

**RECONOCIMIENTOS**

Le damos la bienvenida a sus sugerencias para mejorar esta guía para futuras capacitaciones. También le damos la bienvenida para usarla y adaptarla a su propia capacitación, sujeta a las restricciones señaladas abajo.

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 fue realizado 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 a otros.
* Usted no puede sacar las referencias de la obra que provean atribución en cuanto a la autoría (por ejemplo: “originalmente adaptado de las obras 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 usted envíe cualquier modificación o actualización significativa a [marshall\_ganz@harvard.edu](mailto:marshall_ganz@harvard.edu) o a Marshall Ganz, Hauser Center, Harvard Kennedy School, 79 JFK Street, Cambridge, MA 02138
* Por este medio se le concede una licencia irrevocable y libre de regalías a Marshall Ganz y al New Organizing Institute, y a sus sucesores, herederos, licenciados y asignados, 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 los que usted distribuya la obra, que están sujetos a las restricciones y obligaciones establecidas aquí.

Si tiene alguna pregunta acerca de estos términos, por favor contacte con [marshall\_ganz@harvard.edu](mailto:marshall_ganz@harvard.edu) o a Marshall Ganz, Hauser Center, Harvard Kennedy School, 79 JFK Street, Cambridge, MA 02138.

agenda Y Contenidos

***Viernes, 26 de Abril, 2019***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Bienvenida e introducción** | | | | | |
| 9:00 am | | | *Bienvenida y ¿Por qué estamos aquí?* ***10 min*** | p. 5-9 | |
| **Liderazgo: organización, poder y cambio** | | | | | |
| 9:10 am | | | *Introducción a la organización: comunidad, poder y cambio* ***80 min*** | p. 11-18 | |
| 10:30 am | | | ***DESCANSO – 10 min*** |  | |
| **Coaching como práctica de liderazgo** | | | | | |
| 10:40 am | | *Introducción al “Coaching”* ***40 min*** | |  | |
| 11:20 am | | *Trabajo en equipo* ***65 min*** | | p. 23-28 | |
| 12:25 pm | | *Comentarios sobre el ejercicio* ***20 min*** | |  | |
| 12:45 pm | | ***ALMUERZO – 50 min*** | |  | |
| **Movilizando valores compartidas: Narativa publica y LA HISTORIA DE UNO MISMO** | | | | | |
| 1:35 pm | | *Introducción a la Narrativa Pública y la Historia de Uno Mismo* ***55 min*** | |  | |
| 2:30 pm | | *Trabajo en equipo* ***50 min*** | | p. 37-41 | |
| 3:20 pm | | *Comentarios sobre el ejercicio* ***25 min*** | |  | |
| 3:45 pm | | ***DESCANSO—10 min*** | |  | |
| **MOVILIZAndo COMPROMISO COMPARTIDO: CONSTRUYENDO RELACIONES** | | | | | |
| 3:55 pm | | *Ernegizante!* ***5 min*** | |  | |
| 4:00 pm | | *Introducción para la Construcción de las Relaciones Publicas* ***35 min*** | |  | |
| 4:35 pm | | *Trabajo en equipo* ***50 min*** | | p. 46-48 | |
| 5:25 pm | | *Comentarios sobre el ejercicio* ***15 min*** | |  | |
| **¿Qué aprendimos hoy?** | | | | | |
| 5:40 pm | *Evaluación y reflexiones sobre lo aprendido* ***20 min*** | | | |  |
| 6:00 pm | ***Final del día 1 – Cenamos y nos vemos mañana!*** | | | |  |

***Sabado, 27 de Abril, 2019***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **bienvenida** | | | | | |
| 9:00 am | | | *Bienvenida de Nuevo y revisión de la agenda* ***10 min*** |  | |
| **movilizando estructura compartida: Construyendo equipos De liderazgo** | | | | | |
| 9:10 am | | *Introducción a la construcción de equipos de liderazgo* ***30 min*** | |  | |
| 9:40 am | | *Trabajo en equipo* ***75 min*** | | p. 53-58 | |
| 10:55 am | | *Comentarios sobre el ejercicio* ***25 min*** | |  | |
| 11:20 am | | ***DESCANSO—15 min*** | |  | |
| **Movilización de valores compartidos: la historia de nosotros** | | | | | |
| 11:35 am | *Introducción a la Historia de Nosotros* ***25 min*** | | | |  |
| 12:00 pm | *Trabajo en equipo* ***50 min*** | | | | p. 62-66 |
| 12:50 pm | *Comentarios sobre el ejercicio* ***20 min*** | | | |  |
| 1:10 pm | ***ALMUERZO – 50 min*** | | | |  |
| **EstrateGIA I: COMUNIDAD, poder y cambio** | | | | | |
| 2:00 pm | *Ernegizante!* ***5 min*** | | | |  |
| 2:05 pm | *Introducción a la Estrategia I* ***65 min*** | | | |  |
| 3:10 pm | *Trabajo en equipo* ***100 min*** | | | | p. 77-81 |
| 4:50 pm | ***DESCANSO—10 min.*** | | | |  |
| 5:00 pm | *Coaching con otro grupo* ***30 min*** | | | |  |
| **¿Qué aprendimos hoy?** | | | | | |
| 5:30 pm | *Evaluación y reflexiones sobre lo aprendido* ***30 min*** | | | |  |
| 6:00 pm | ***Final del día 2 – Cenamos e Actividad Social*** | | | |  |

***Domingo, 28 de Abril, 2019***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **bienvenida** | | |
| 9:00 am | *Bienvenida y revisión de la agenda* ***5 min*** |  |
| **Estrategia ii: tácticas y línea del tiempo** | | |
| 9:05 am | *Introducción a la Estrategia II* ***25 min*** |  |
| 9:30 am | Trabajo en equipo ***50 min*** | p. 83-85 |
| 10:20 am | *Comentarios sobre el ejercicio* ***30 min*** |  |
| 10:50 am | ***DESCANSO—15 min.*** |  |
| **Movilizando Compromisos compartidos: Tomando acción** | | |
| 11:05 am | *Introducción a la Acción* ***30 min*** |  |
| 11:35 am | *Trabajo en equipo* ***50 min*** | p. 92-94 |
| 12:25 pm | *Comentarios sobre el ejercicio* ***20 min*** |  |
| 12:45 pm | ***FOTO e ALMUERZO—50 min*** |  |
| **Movilizando valores compartidos: la historia del ahora y relacionando mi historia personal, la de nosotros y en el ahora** | | |
| 1:35 pm | *Energizante!* ***5 min*** |  |
| 1:40 pm | *Introducción a la Historia del Ahora y relacionando a mi historia personal, la de nosotros y en el ahora* ***40 min*** |  |
| 2:20 pm | *Trabajo en equipo* ***45 min*** | p. 101-105 |
| 3:05 pm | *Comentarios sobre el ejercicio* ***25 min*** |  |
| **POniendo todos los conceptos juntos** | | |
| 3:30 pm | *Ideas Claves Aprendidas, Evaluación del Taller, y Celebración* ***30 min*** |  |
| 4:00 pm | ***Fin del día 3*** |  |

**BIENVENIDA, INTRODUCCIÓN, Y METAS**

*¿Cual es el propósito del taller?*

metas del taller

Bienvenidos! En este taller usted tendrá la oportunidad de trabajar junto con sus colegas para desarollar su capacidad por efectuar el liderazgo necesario para su comunidad. A lo largo del taller, explorará las siguientes preguntas: ¿Porque está usted llamado a liderazgo en su comunidad? ¿Cómo se puede motivar a otros que se unan con usted? ¿Cómo se puede estructurar su trabajo para tener major alcance? ¿Cómo estrategizar para establecer metas que quieren alcanzar? ¿Y cómo se las puede lograr?

Este taller se trata de la práctica de liderazgo de **aceptar** **responsibilidad** de hacer que **otros logren** **propósito común** bajo condiciones de incertidumbre: identificando, reclutando, y desarrollando liderazgo en otros, constuyendo una comunidad organizada alrededor de ese liderazgo, y transformando los recursos de esa comunidad al 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 util.

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

* 1. Cómo articular una **historia** de porque fueron llamado al liderazgo, una historia de los que esperan mobilizar, y una historia de acción: si mismo, nosotros, ahora
  2. Cómo construir **relaciones** intencionales como la fundación de acción colectiva encaminada.
  3. Cómo **estructurar** su equipo con un propósito común, normas, y roles para el liderazgo efectivo.
  4. Cómo **estrategizar** para transformar sus **recursos e el poder** para lograr sus metas aclaradas.
  5. Cómo traducir la estrategia a la **acción** mensurable, motivacional, y efectiva.

Participantes tendrá la oportunidad de aprender convertirse a maestros de estas prácticas de liderazgo en sus propias comunidades.

Verá que las sesiones siguen un patron: introducimos material nueva, trabajamos en equipos practicando lo introducido, y reflexionamos sobre el trabajo. De esta manera puede empezar con otros a poner en práctica sus capacidades ahora mismo y aprender de su experiencia como ser más efectivo en el futuro.

Por favor, traiga un espíritu “exploratorio” al taller – pruebe nuevas cosas, arriesguese, haga nuevas preguntas.

NORMas

Para mejor poder alcanzar las metas, juntos articularemos las maneras en cual queremos trabajar y cooperar durante el tiempo que estamos compartiendo este espacio. Use este espacio para captuar las normas a las cual acordamos. Mañana usted puede tomar unos minutos para revisarlas, agregar una u otra norma, y modificarlas basado en su experiencia.

|  |  |
| --- | --- |
| **Normas del Plenario** | **Normas de tu equipo del trabajo** |
|  |  |

Metas personales

***¿Cuales son sus esperanzas para este taller?***

***¿Que tipo de destrezas y habilidades le interesa aprender?***

***¿Cuales contribuciones se ve haciendo al grupo?***

**COMUNIDAD, PODER, Y CAMBIO**

*¿Cuáles son las principales prácticas del liderazgo interdependiente?*

**COMUNIDAD, PODER Y CAMBIO**

Metas para esta sesión:

* Presentar nuestro enfoque sobre liderazgo, organización y aprendizaje.
* Presentar las 5 practicas organizativas clave sobre las cuales nos enfocaremos.
* Enfocarse en la relación entre la comunidad, el poder y el cambio.

**UN(A) ORGANIZADOR(A) HACE TRÉS COSAS**

1. Buscar **lideres** y coordinarlos en equipos de liderazgo
2. Crear un sentido de **comunidad** y compromiso en torno a ese liderazgo
3. Crear poder a partir de los recursos de la comunidad y usarlo estratégicamente para efectura cambios concretos en el mundo

**¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?**

*El liderazgo* es aceptar la responsabilidad de hacer que otros logren un propósito común bajo condiciones de incertidumbre.

La fortaleza de un movimiento social se basa en su compromiso para desarrollar este tipo de liderazgo.

**¿QUÉ ES EL ORGANIZAR?**

El 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, la organización trata de equipar personas con el poder (historia y estrategia) para hacer cambios (resultados reales).

**COMUNIDAD: El organizar de una comunidad (“constituency”)**

La primera pregunta que se hace un organizador no es: “cual es el problema y como se puede resolverlo” sino “quien es mi gente” - quien es la comunidad que me llama a organizar. Se basa el trabajo en la experiencía de gente real no solo en analasís de problemas. La idea de “comunidad organizada” viene de la palabra ingles, “constituency” que tiene origen de Latin y quiere decir un grupo de personas que “se pone de pie junto” para afirmar sus propias metas. El trabajo del organizador, entonces, es crear condiciones bajo cuales “una comunidad” se puede convertir en “una comunidad organizada” reconocida como tal cosa. Una comunidad organizada no existe asi no mas, pero requiere esfuerzos de liderazgo para su creación. Asi 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.

**PODER: ¿Qué es, de dónde viene, cómo funciona?**

El Rev. Martin Luther King describió el poder como la “habilidad para lograr propósitos”. Es la capacidad que podemos crear si su interés en mis recursos y mi interés en sus recursos, nos genera un interés para combinar recursos que logren un propósito común (poder con). Pero si su interés en mis recursos es más grande que mi interés en sus recursos, puedo influenciar nuestro intercambio más que el otro (poder sobre). Por eso, el poder no es una cosa, una calidad, o una cualidad – 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? (quien 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 los otros actores para abordar sus intereses?

Nuestro poder viene de la comunidad. Las mismas personas que necesitan un cambio pueden 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 el compromiso de la primera persona que quiere hacer que esto suceda. Sin este compromiso, no pueden haber recursos con los cuales comenzar el cambio. El compromiso es una acción observable. La labor de los organizadores comienza con su aceptación de la responsabilidad de desafiar a otros a hacer lo mismo.

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

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.

**CINCO PRÁCTICAS DE LIDERAZGO**

El organizar de la comunidad para construir el poder necesario para lograr los cambios, está basada en el dominio de cinco prácticas de liderazgo claves. Estas cinco prácticas pueden cambiar individuos la forma en la que operan sus grupos, y las realidades del mundo.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DESORGANIZACIÓN** | **EL LIDERAZGO CREA** | **ORGANIZACIÓN** |
| Pasiva | Narrativa Compartida | Activa |
| Dividida | Compromiso Relacional | Unida |
| A la deriva | Estructura Clara | Popósito |
| Reactivo | Estrategia Creativa | Iniciativa |
| Inacción | Acción Efectiva | Cambio |

**1. Crear una Narrativa Compartida:**

*La organización está enraizada en valores compartidos que se expresan en una narrativa pública*. La narrativa pública es cómo comunicamos nuestros valores a través de historias, transmitiendo la motivación, precondición necesaria para cambiar el mundo. 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. Por aprender como contar una narrativa publica que vincula el individuo (historia de si mismo), el grupo (historia de nosotros), y el momento actual (historia del ahora), los organizadoraes aumentan su propia eficacia y infunde confianza y solidaridad dentro de su comunidad. Este acto los potencia para comprometer a otros de una manera aún mas efectiva.

**2. Crear el Compromiso Relacional Compartido:**

*La organización está basada en relaciones y en el compromiso mutuo de trabajar mancomunadamente.* Es el proceso de asociación – no simplemente de agregación – 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 interese comunes, permitiéndonos concebir los objetivos que podemos lograr a través del uso de nuestros recursos combinados. Como es más probable que actuemos para hacer valer esos intereses en el marco de una relación, la construcción de relaciones va más allá de enviar un mensaje, pedir un aporte o ganar un voto. Las relaciones construidas como resultado de reuniones individuales y reuniones de grupos pequeños crean el cimiento de los equipos de campanas locales y están enraizados en los compromisos que las personas hacen mutuamente, no simplemente compromisos con una idea, una tarea o un problema.

**3. Crear Estructura Compartida**

*Una estructura de liderazgo en equipo, lleva a una organización local a ser eficaz en su propósito a nivel estadual, nacional e inclusive global.* La labor de los voluntarios suele fracasar porque no se logra formar líderes locales confiables, consistentes y creativos. 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), comprometer dirección (clara, 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**

*A pesar de que está basada en valores amplios, las campañas efectivas se enfocan en un objetivo estratégico claro, una manera de convertir esos valores en acción y dar paso a la deliberación creativa;* por ejemplo, elegir al Presidente Barack Obama; los buses en Montgomery, Alabama; obtener hasta un 100% de electricidad limpia; etc. 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 como lograr esos objetivos. La responsabilidad para crear estrategias de objetivos locales faculta, motiva e invierte en quipos locales. Esta estructura dual permite al movimiento integral estar implacablemente bien orientada y promueve la motivación personal de los voluntarios a estar completamente comprometidos.

**5. Crear Acción Mensurable 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. Se proporciona capacitación para todas las tareas (por ejemplo, realizar reuniones en los domicilios, bancos de teléfono, etc.) para llevar a cabo el programa. Nuevos medios pueden ayudar a permitir el reporte, la retroalimentación y la coordinación. La transparencia existe en cuanto a cómo les va a los individuos, los grupos y la campaña integral con respecto a su progreso hacia su meta.



**CAMPAÑAS**

**CAMPAÑAS**

Nuestro traller está organizado como una campaña: una forma de mobilizar tiempo, recursos y energía para lograr resultados, manejando el tiempo como una flecha en vez de un ciclo. Manejar el tiempo como un “ciclo”, mantiene rutinas, procedimientos normales, presupuestos anuales, etc. Pensar en el tiempo como una “flecha”, nos enfoca en lograr cambio, lograr resultados específicos, enfocar nuestros esfuerzos. Una campaña es una flecha. Es una serie de actividades intensas, que empieza en un periodo fundacional, construye un puntapié inicial, construye cumbres, y culmina en una cumbre final, seguida por una resolución o decisión. Nuestro taller, seguirá el mismo patrón: cada práctica se construye a partir de la práctica anterior y construye la base de la que viene.

****

También tomamos un enfoque particular en la estructuración del liderazgo, una estructura que permite desarrollar el liderazgo de otros, aun mientras ejercemos el nuestro. A veces pensamos que el liderazgo se trata de ser la persona a quien todos acuden



¿Cómo se siente ser el punto en el medio de todas esas flechas? ¿Cómo se siente ser una de las flechas que ni siquiera pueden pasar? Y ¿Qué pasaría si el “punto” en el medio desapareciera?

A veces pensamos que no necesitamos el liderazgo en absoluto porque “todos somos líderes”, pero eso se ve así:



A veces, da resultado. ¿Pero quién se encarga de coordinar a todos? ¿Quién se encarga de empujar a todo el grupo hacia adelante cuando no logra tomar una decisión? ¿Quién asume la responsabilidad en última instancia por el resultado?

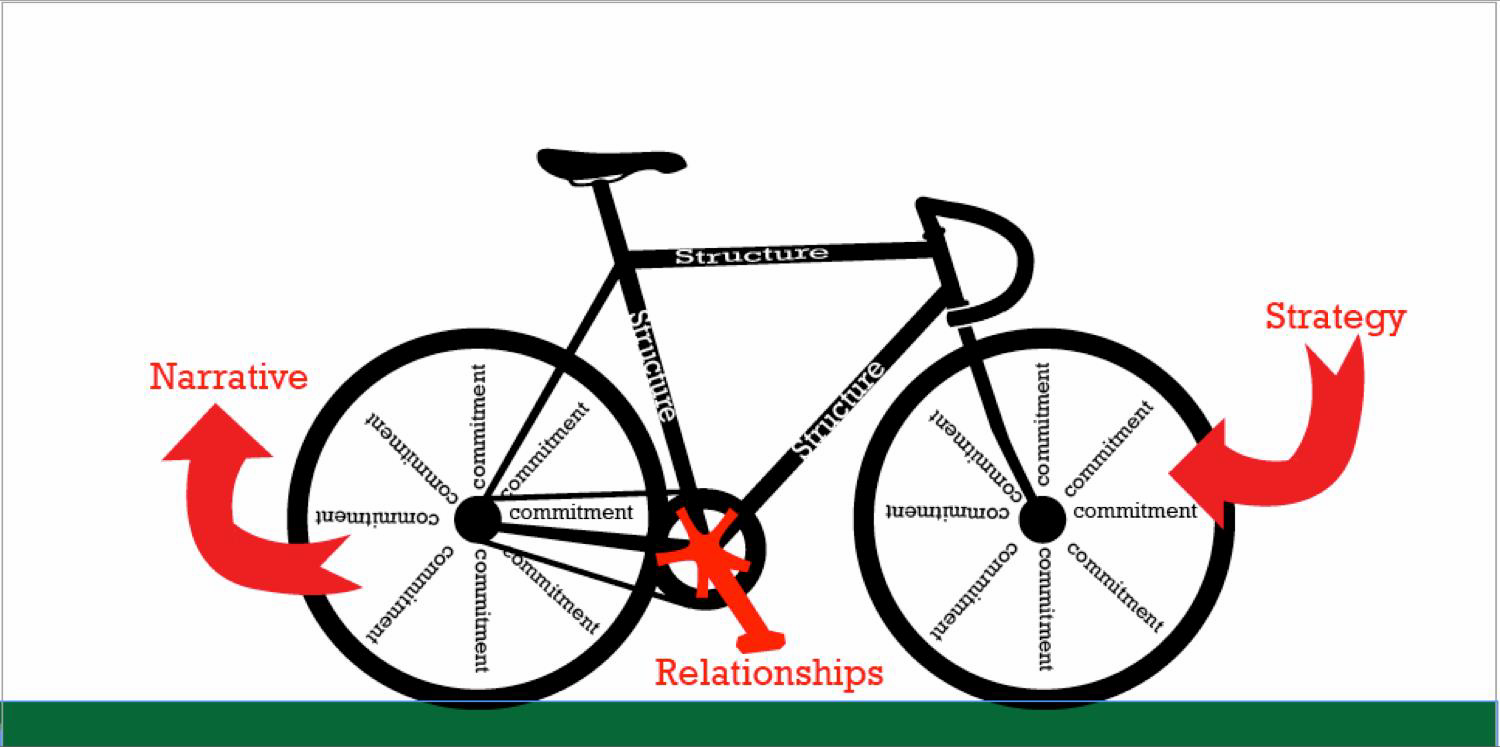
Los organizadores son las personas que, en última instancia, pueden asumir la responsabilidad de la consecución de las metas de la campaña. Sin embargo, los organizadores también se encargan de coordinar y empoderar a otros para que asuman el liderazgo, para lo cual hay que delegar responsabilidades (en vez de tareas) y exigir a otros que rindan cuentas del cumplimiento de esa responsabilidad.

Otra forma de practicar el liderazgo es como este “copo de nieve”: prácticas de liderazgo por medio del desarrollo de otros líderes quienes, a cambio, desarrollan a otros líderes. A pesar de que usted puede ser el “punto” en el medio, su éxito depende del desarrollo del liderazgo de otros.

**APRENDIENDO EL ORGANIZAR**

El organizar es una práctica – una manera de hacer las cosas. Es como aprender a montar una bicicleta. No importa cuántos libros usted lea acerca de montar bicicletas, son casi inútiles cuando se trata de subirse a la bicicleta. Y cuando usted se sube lo primero que sucederá es que se caerá. Y ahí es donde el “corazón” entra en juego. Ya sea que usted se rinda y se vaya a su casa o usted encuentre el valor de volverse a subir, sabiendo que se caerá, esa es la única manera de aprender a mantener el equilibrio.

Cada una de nuestras sesiones seguirá el mismo patrón: explicación, modelado, practica y reporte.



**Estructura**

**compromiso**

**NARRATIVA**

**ESTRATEGIA**

**RELACIONES**

**“COACHING” (TUTORIA) COMO UNA PRÁCTICA DE LIDERAZGO**

*¿Cómo puedo facultar a otros a lograr un propósito*

*cuando se enfrentan con la incertidumbre?*

coaching COMO UNA PRÁCTICA DE LIDERAZGO

**¿Por qué “coaching” es una práctica de liderazgo importante?**

El liderazgo es aceptar la responsabilidad de hacer que otros logren un propósito común bajo condiciones de incertidumbre. El Coaching empodera 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.

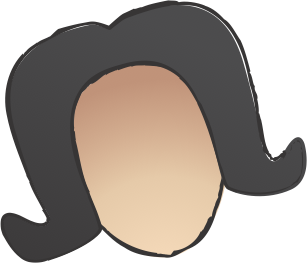
**¿Qué es coaching en la organización?**

***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 destreza 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**

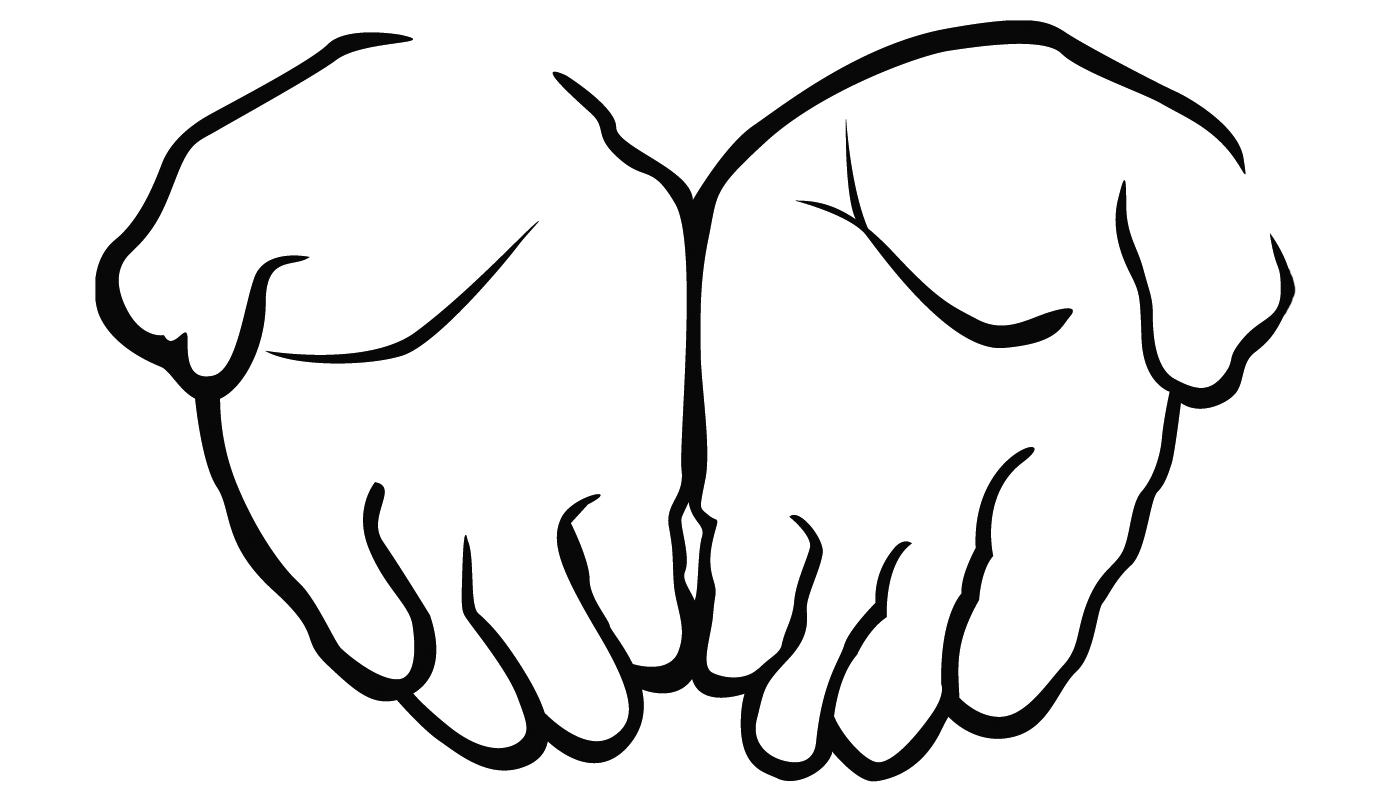


Coaching Motivacional

Coaching Estratégico

**POR QUÉ**

**CÓMO**



Coaching Educativo

**ACCIÓN**

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.

* **Motivacional (corazón): coaching** propone realzar el *esfuerzo.*
* **Educativo (manos): coaching** propone ayudar a adquirir información o habilidades
* **Estratégico (cabeza): coaching** tiene la intención de ayudar a evaluar cómo usar los recursos para lograr los objetivos.

**Enfoques de 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 al individuo 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).

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

Coaching requiere aprender 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 muy enfocadas para satisfacerse a usted mismo 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. No sea tímido al hacer preguntas “obstinadas” de manera específica. Este proceso puede ayudar a articular lo que es el problema de una manera en que no lo haya hecho antes. Por eso no se trata solo de “obtener información”.

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

Obtener el diagnostico 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 problematizado el individuo porque no está poniendo suficiente esfuerzo? ¿No está intentando lo suficiente porque esta 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 como contar una historia autentica)?

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

¿Está problematizado 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 problematizado 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 cual 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 faculten a ver el problema, y para que usted vea como él o ella ven el problema y discierne una manera de resolverlo. Obtenga la visión de otra persona guiada y expóngala abiertamente. La intervención adecuada depende del diagnostico.

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 arriesgar 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 como usted se mueve hacia el 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 intentar 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 como 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, ¿habían 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 quien 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 que guío?**

* Programe revisiones regulares para una nueva o revisada solución.
* Descubra si ha y cómo ha cambiado la situación.
* Evalúe si el diagnostico y la intervención fueron exitosas. ¡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 |

**SESIÓN DIVIDIDA EN GRUPOS:**

j0334580COACHING COMO PRÁCTICA DE LIDERAZGO

**METAS**

* Lanzar su equipo de aprendizaje para este taller
* Practicar el proceso de coaching con desafíos reales que enfrenta (o ha enfrentado).
* Reflexionar sobre el proceso de hacer coaching, y porque lo utilizaría en el organizar.

***AGENDA***

**TIEMPO TOTAL: 65 min.** *\*incluye tiempo de transición*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. | **Convocar al equipo de aprendizaje en el intermedio.**   * El guía lleva a cabo una breve ronda de presentaciones   **Lanzar el Equipo de Aprendizaje.**   * Revisar el propósito compartido del equipo para el taller: aprender las prácticas del liderazgo y el organizar, experimentar con caminos posibles para reenforzar la democracia Nicaguerense. * Establecer normas de equipo: discusión, tiempo, toma de decisiones, auto-corrección de normas. * Explicar y asignar los roles: cronometrador, secretario | 15 min. |
| 2. | **Juntarse en grupos de 3 personas y practicar el coaching (15 min por ronda)**   * Decidir quién será el guía, el guiado, y el observador para la primera ronda. * El guiado describe el problema que enfrenta y recibe guía del entrenador. El observador debe usar la hoja de trabajo en la próxima página como guía **(10 min.)** * Todavía en grupos de 3, informar la primera ronda **(5 min)**:  - Guía y guiado: ¿Por qué fue diferente este proceso de coaching de dar consejos o proveer todas las respuestas?   **-** Observador: ¿Qué hizo bien el guía; que pudo ser mejorado?  Intercambie los roles, y repita dos veces más **(15 min por ronda)**. | 45 min. |
| 3. | Informe el aprendizaje en equipo: resultados, extras y deltas (*si hay tiempo*) y vuelve al plenario | 5 min. |

**HOJA DE TRABAJO DE COACHING** (15 min. por ronda)

Use esta hoja de trabajo para registrar sus observaciones, diagnostico y el tipo de intervención que usaría como Coach durante las actuaciones.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Observaciones (síntomas)** | **Diagnósticos** | **Intervención** |
| **Motivacional**  **(Corazón)** |  |  |  |
| **Estratégico**  **(Cabeza)** |  |  |  |
| **Educacional**  **(Manos)** |  |  |  |

RECURSOS ADICIONALES SOBRE coaching

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

**Cuando usted tiene varios individuos o equipos para guiar, ¿dónde comienza?** ¿Dónde 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.**

Guiar 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 guiar y respaldar a sus pares**.

**Luego, guiar 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. Utilice los consejos en la sección del Proceso de Coaching de los 5 Pasos, para elegir intervenciones que lo ayuden a adaptar en su coaching.

**Finalmente, enfóquese en los individuos y equipos que están más desafiados. 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 mas (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 un 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, solo ayudará a todos a largo plazo.**

**Tenga cuidado de establecer límites en su coaching con aquellos que están más desafiados para que usted continúe pasando tiempo y energía para mantener a las personas excelentes fortalecerse y sus personas buenas mejorar.**

**¿Cómo hago coaching para que las personas a aprenden del fracaso?**

En su libro *Mindset*, Carol Dweck argumenta que todos nos inclinamos hacia uno de dos estados mentales: fijo o en crecimiento. El estado mental fijo afirma que nacemos con nuestras cualidades básicas, como la inteligencia o el talento, las cuales no puede mejorar o cambiar (entonces ¿por qué intentar?). ¿Alguna vez oyó a alguien dar una presentación pobre, y luego decir: “No hablo muy bien en público”? Eso es un estado mental fijo.

El estado mental en crecimiento asevera que podemos desarrollar nuestras habilidades a través de la dedicación y el trabajo duro. Nuestro trabajo como guías o coaches, es cultivar un estado mental de crecimiento en aquellos a quienes estamos guiando. Eso requiere aprender a mirar directamente al fracaso y entenderlo para que podamos mejorar.

Aquí hay algunas pistas para aprender del fracaso, mientras que luchamos por el éxito:

**Crear la práctica de recapitular.** Antes de que comience el trabajo, programe un tiempo para recapitular cada paso. Haga tiempo después de cada evento o proyecto para evaluar lo que funciono, lo que no funciono, y articular el aprendizaje clave. Solicite reflexiones escritas cortas sobre los proyectos más grandes, especialmente aquellos que se quedan con alguna deficiencia.

**Diferenciar entre acciones y contexto.** Es fácil culpar a alguien como responsable de cada resultado. Pero el éxito y el fracaso son una combinación de acciones individuales y contexto situacional. A medida que usted desarrolla una relación de aprendizaje con la persona que está guiando, preste mucha atención a los detalles. ¿Cuándo lleva al éxito una acción? ¿Bajo qué condiciones la misma acción lleva al fracaso? El éxito requiere evaluación constante del contexto y adaptar nuestra conducta para maximizar los buenos resultados.

**Interpretar lo que sucedió.** Guie a la persona con la que trabaja para interpretar el fracaso con una vista clara. Esconder el fracaso o pretender que fue un éxito no engaña a nadie. Muestre a los que guía que interpretar el fracaso es un parte integral de la victoria. Vea el **discurso de Barack Obama después de su pérdida de las primarias en New Hampshire,** para ver un gran ejemplo de interpretar un fracaso de manera que permanece enfocado en conducir hacia el éxito. (<http://www.youtube.com/watch?v=Fe751kMBwms>)

**¡Vuelva al campo de batalla!** ¿Quién quiere revolcarse en el fracaso? ¡Anime a aquellos que guía a volver a salir e intentar de nuevo!

**INTRODUCCIÓN A LA NARRATIVA PÚBLICA:**

**Historia de Sí Mismo, Nosotros, y Ahora**

**INTRODUCCIÓN A LA NARRATIVA PÚBLICA**

**Crear una Narrativa Publica**

Metas para esta sesión:

* Aprender POR QUÉ la Narrativa Pública es una habilidad esencial de liderazgo
* Aprender CÓMO funciona la Narrativa Pública: valores, emoción & estructura de la historia
* Aprender CÓMO contar su Narrativa Pública

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

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

*Si no es ahora, ¿cuándo?*

- 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.

Usted puede comenzar con una Historia del ahora, trabajando hacia atrás a través de la Historia de Nosotros con quien está trabajando para la Historia de Sí Mismo en la cual esta cimentado su llamado.

**La narrativa pública como practica de liderazgo**

El liderazgo es aceptar la responsabilidad de hacer que otros logren un propósito común bajo condiciones de incertidumbre. La narrativa es cómo aprendemos a tomar elecciones y construir nuestras identidades – como individuos, como comunidades, como naciones.

**Cada uno de nosotros tiene una historia inspiradora que contar**

Cada uno de nosotros tiene una historia que puede conmover a otros 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.

**Aprender la Narrativa Pública**

Todos somos narradores naturales. Estamos “conectados directamente” para ello. A pesar de que usted pueda no haber aprendido como 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 hacen lo implícito en explícito. Usaremos una pedagogía de cuatro etapas: explicar, modelar, practicar y reportar. Explicaremos como la historia funciona, usted observara un modelo de narración de historias, y luego practicara 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 continuara cayéndose, hasta que, eventualmente aprende a mantener su equilibrio. En este taller usted tendrá el respaldo de sus materiales escritos, sus pares y sus entrenadores.

Usted también aprenderá a guiar a otros 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**

**¿Por qué Usar Narrativa Publica? Dos Maneras**

**De Saber (¡y necesitamos ambas!)**

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

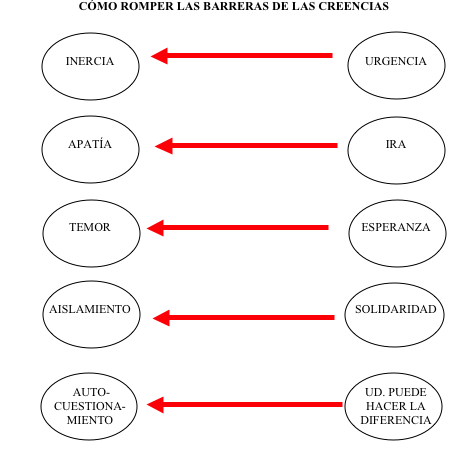
**La clave para la motivación es entender que los valores inspiran a la acción a través de la emoción.**

Las emociones nos informan de lo que valoramos en nosotros mismo, en otros, y en el mundo, y nos permite 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 contarle 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 otros.



**Algunas emociones inhiben la acción consciente, pero otras emociones facilitan la acción.**

El idioma de la emoción es el idioma del movimiento. Ambas palabras tienen un mismo origen etimológico: el de “motor.” La acción consciente es inhibida por inercia y apatía, por un lado, y el miedo, el aislamiento y la duda en sí mismo por el otro lado. Puede ser facilitada por la urgencia e ira, por un lado, y esperanza, solidaridad y UPHLD (usted puede hacer la diferencia) por el otro. Las historias pueden movilizar emociones, permitiendo la acción consciente para vencer las emociones que la inhiben.



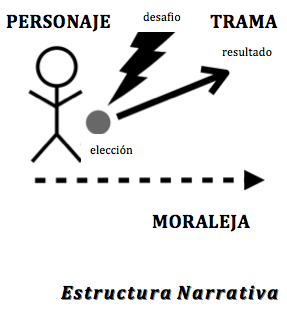
**Los Tres Elementos Clave de la Estructura de Narrativa Pública**

**Desafío – Elección – Resultado**

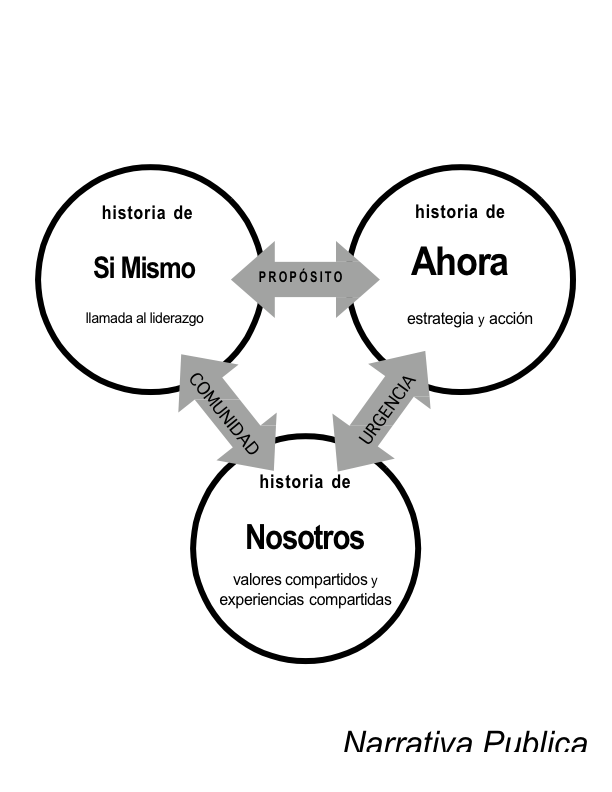
Una trama comienza con una desafío inesperado que confronta un protagonista en busca de un propósito, con una necesidad urgente de prestar atención, para elegir como actuar; elección para la cual no está preparado. La elección produce un resultado que enseña una moraleja.

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. No solo oímos “acerca de” el valor de una persona, podemos ser inspirados por ella.

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 publica combina una historia de sí mismo, una historia de nosotros y una historia del ahora.**



**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 que usted convoca a otros a unírsele para tomarla.

**Una “historia de nosotros” comunica los 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, palabras específicas, etc.

**Una “historia de sí mismo” comunica los valores que lo llamaron a liderar en este camino, en este lugar, en este momento.**

Cada uno de nosotros tiene historias inspiradores que contar. En algunos casos, nuestros valores han sido moldeados por elecciones que han hecho otros – padres, amigos, maestros -. Y hemos elegido como lidiar con la perdida, 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.

**VIDEO REVISIÓN:**

Discurso de James Croft

Vamos a mirar una narativa publica de James Croft. A medida que lo mira, enfóquese en los elementos de SI MISMO – NOSOTROS – AHORA, que usted escucha en su historia.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SI MISMO** | **NOSOTROS** | **AHORA** |
| ¿Qué experiencias moldearon sus valores? ¿De quienes fueron las elecciones? ¿Por qué crea que conta esas historias dando el contexto del ahora y de nosotros? | ¿Quién es el “nosotros”, a quien el apela? ¿Qué momentos de elección el evoca? ¿Cuáles son los valores del nosotros que evoca? ¿Cómo lo hace? | ¿Qué desafíos a esos valores describe él? ¿Cuál es la fuente de esperanza? ¿En qué acción él nos pide que nos unamos? Note los personajes y detalles |
|  |  |  |

**1. ¿Por qué Croft se presenta a sí mismo de esta manera? ¿Por qué el elige estas historias y no otras?**

**2. ¿Quales son los desafíos, elecciones, y resultados que están en el núcleo de cada historia que cuenta?**

**3. ¿Qué detalles, imágenes, momentos traen a la vida estas historias?**

**4. ¿Qué valores comunican estas historias?**

**19**

**CREAR UNA HISTORIA COMPARTIDA:**

**Historia de Sí Mismo**

*¿Por qué estoy aquí?*

**HISTORIA DE SI MISMO**

Metas para esta sesión:

* Aprender como contar una historia de SI MISMO de manera que comunique sus valores.
* Aprender como apoyar el desarrollo de la historia de otros, dando retroalimentación sobres su historia de SI MISMO.

**¿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 importo 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 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 especifico, 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 como 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.

**La historia de Si Mismo puede fundamentar su Historia del ahora y su Historia de Nosotros**

personaje

DESAFÍO

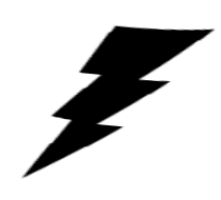
trama

RESULTADO

ELECCIÓN

moraleja

*Estructura Narrativa*



**SESIÓN DIVIDIDA EN GRUPOS:**

HISTORIA DE SI MISMO, TRABAJO PRÁCTICO

**METAS**

* Practicar contar una Historia de Si Mismo y obtener retroalimentación constructiva
* Aprender a sacar y orientar las historias de otros

***AGENDA***

**TIEMPO TOTAL: 50 min.** *\*incluye el tiempo de transición*

1. Reúna a su equipo. Elija un **cronometrador**. Revise la agenda.

**Haga que su facilitador cuente su historia de sí mismo de 2 minutos** como ejemplo. Al terminar los dos minutos, vayanse directamente a segundo paso.

5 min.

2. Tome un tiempo individualmente para **desarrollar en silencio su “Historia de Sí Mismo”.**

Use la hoja de trabajo a continuación.

5 min.

\* Concéntrese en los valores que quiera transmitir: ¿qué experiencias concretas moldearon esos valores en su vida?

\* Sea específico y dé muchos detalles.

3. Trabajando en equipo, los integrantes presentan el relato propio uno por uno.

Para cada persona:

- **2 minutos** para contar su historia

- **3 minutos** para que el grupo comente (use la hoja de trabajo a continuación para escribir su retroalimentación)

\* ¿Qué valores transmitió el narrador? ¿Cómo lo hizo concretamente?

\* ¿Cuál es el **desafio, la decisión y el resultado** de cada relato?

\* ¿Había partes del relato que contenían detalles o imágenes especialmente contundentes (imágenes visuales, auditivas u olfativas, u emociones del momento)?

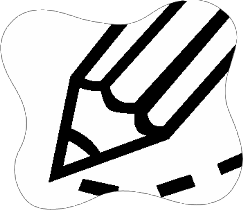
\* ¿Qué le hicieron sentir esos detalles?

NOTA: Usted tiene solo **2 minutos para contar su historia. Respete este límite.** Asegúrese que sus cronometradores los detengan. Esto fomenta el enfoque y asegura que todos tengan su oportunidad de contar su historia.

30 min.

4. ¿Qué ha **aprendido** acerca de contar y dirigir la historia de sí mismo el uno al otro? ¿Qué se lleva de esta sesión? Pros y contras.

5 min.

**HOJA DE TRABAJO:**

DESARROLLANDO LA HISTORIA DE SI MISMO

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

1. ¿Por qué estoy llamado al liderazgo? ¿Cuál es mi propósito en llamar a otros a unirse a mí en la acción? ¿Qué los estaré llamando a hacer? *Enfóquese en el proyecto principal en el cual usted está trabajando con su equipo. ¿Por qué decidió enfrentar este problema social específico? ¿Qué historias puede contar para responder estas preguntas?*

2. ¿Qué valores me movieron a actuar? ¿Cómo podrían inspirar a otros a una acción similar?

3. ¿Qué historias puedo contar de mi propia vida acerca de personas especificas o eventos que mostrarían (en vez de contar) como 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 tomo al enfrentar los desafíos básicamente comunica sus valores.

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

***Para Reflexión Extra***

Todos vivimos vidas muy interesantes y complejas, con muchos desafíos, muchas elecciones y muchos resultados de fracaso y éxito. Eso significa que nunca podemos contar nuestra historia de vida completa en 2 minutos. El desafío es aprender a interpretar nuestras historias de vida como una práctica, para que podamos enseñar a otros basados en la reflexión e interpretación de nuestras propias experiencias, y elegir historias para contar de nuestras propias vidas basados en los que es adecuado en cada situación única.

Tómese el tiempo para reflexionar en su propia historia pública, comenzando con la historia de sí mismo. Puede volver hasta donde sus padres o abuelos, o puede comenzar con su más reciente organización y seguir preguntándose por qué en particular usted se involucró cuando lo hizo. Enfóquese en los desafíos que tuvo que enfrentar, las elecciones que hizo acerca de cómo lidiar con esos desafíos, y las satisfacciones – o frustraciones – que usted experimento. ¿Por qué usted tomo esas decisiones? ¿Por qué hizo esto y no aquello? Siga preguntándose por qué.

¿Qué aprendió de la reflexión en estos momentos de desafío, elección y resultado? ¿Cómo se siente? ¿Le enseñan algo acerca de usted mismo, su familia, sus pares, su comunidad, su nación, el mundo alrededor suyo – acerca de que realmente le importa a usted? ¿Qué es lo intrigante acerca de estas historias? ¿Qué elementos ofrecieron una perspectiva real en su propia vida?

Muchos de nosotros activos en el liderazgo público tenemos historias de perdida y esperanza. Si no tuviéramos historias de perdidas, no entenderíamos que la pérdida es una parte del mundo; no tendríamos razón para intentar repararla. Pero también tenemos historias de esperanza. De otro modo, no estaríamos intentando repararla.

**CONSEJOS DIRECTIVOS:**

**HISTORIA DE SI MISMO:**

Recuerde equilibrar la retroalimentación crítica, constructiva y positiva. El propósito de dirigir es escuchar la manera en que las historias son contadas y pensar en maneras de que la narración de la historia pueda ser mejorada.

**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 enfrento 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 enfocara en el momento que hizo una elección.”*

  **EL RESULTADO:** ¿Cuál fue el resultado específico que resulto 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?

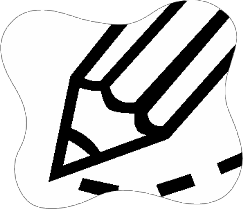
*“Su historia me hizo sentir porque \_.”*

*“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 ayudo a identificar lo que usted sentía.”*

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

**HOJA DE TRABAJO:**

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

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

*Adiestrando la “Historia de Si Mismo” de sus compañeros de equipo: A medida que escucha las historias de cada uno, guarde un registro de los detalles de la historia de cada persona para ayudarle a proveerle retroalimentación y recordar detalles acerca de las personas en su equipo más tarde. Use el cuadro debajo para indagar las historias de su equipo en palabras o imágenes.*

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

**27**

**CREAR COMPROMISO COMPARTIDO:**

**Construir Poder A Través de Relaciones Públicas**

*¿Con quién estoy comprometido?*

**CONSTRUIR PODER A TRAVÉS DE RELACIONES**

Metas para esta sesión:

* Aprender cómo construir relaciones para desarrollar el liderazgo, la comunidad y el poder
* Practicar la construcción intencional de relaciones a través de la habilidad de conversaciones de organización uno a uno
* Identificar los valores, intereses y recursos comunes entre el equipo

**¿Por qué Construir Relaciones? Para crear compromiso, el pegamento de la organización**

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, mas comprometerán los recursos que usted jamás haya 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?**

**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 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 solo 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.

**Construir Relaciones Intencionales: La Reunión Uno a Uno.**

Una manera de iniciar relaciones intencionales es la reunión uno a uno, una técnica desarrollada por los organizadores durante muchos años. Una reunión uno a uno 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 que primero, a usted le gustaría tener un momento para conocerse mejor.

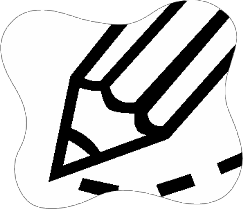
**Interés** – Debe haber un propósito o una meta al establecer una reunión uno a uno. Puede variar entre “estoy comenzando una nueva red de trabajo y pensé que usted podría estar interesado” o “estoy luchando con un problema y pienso que usted puede ayudar” o “se que usted tiene un interés en X y me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

**Exploración** – La mayoría del uno a uno está dedicado a la exploración por medio de preguntas exploratorias para conocer los 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 |

**SESIÓN DIVIDIDA EN EQUIPOS:**

PRACTICAR LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

**METAS**

* Practicar el arte de la conversación 1 a 1 usando preguntas exploratorias para discernir los valores compartidos basados en el aprendizaje de las historias mutuas, para identificar los intereses mutuos y descubrir recursos que podrían abordar esos intereses.
* Discernir los valores que su equipo comparte, intereses que tiene en común y los recursos a su disposición.

***AGENDA***

**TIEMPO TOTAL: 50 min.** *\*incluye tiempo de transición*

1. Reúnase en equipo. Elija un **cronometrador y un tomador de notas**. Revise la agenda debajo. 5 min

2. **Divídase en pares. Practique uno a uno.**

**10 min por ronda. 2 rondas.**

 El organizador construye una relación con el organizado. Haga preguntas pero que no sea una entrevista! Comparta su vida también. No extraiga información; construya una relación mientras se enfoca en extraer valores comunes, intereses compartidos y recursos potenciales que puedan respaldar la campaña de su equipo.

20 min

 Después de 10 minutos **intercambie de pareja y los roles**

 Escuche cuidadosamente y escriba lo siguiente para después:

* Sus valores comunes
* Sus interese compartidos
* Sus habilidades y recursos

 **Haga un compromiso especifico** el uno al otro.

3. Conozca a su equipo. 15 min

**Se reporta sobre las siguientes tres preguntas (2 min. por cada uno para un grupo de 6):**

 ¿Qué es lo que usted aprendió acerca de los valores que comparte?

 ¿Qué es lo que usted aprendió acerca de los intereses motivacionales comunes que puede tener?

 ¿Qué aprendió acerca de los recursos de su compañero que puedan respaldar su proyecto?

Pídale a su tomador de notas que los registre en la hoja de cuadros para todo el equipo de la siguiente manera:

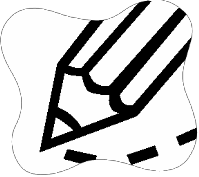
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nuestros Valores Comunes**  Por ejemplo: cuidar el medioambiente | **Nuestros Intereses Que Nos Trae Aqui**  Por ejemplo: crear un bosque protegido | **Nuestros Habilidades y Recursos**  Por ejemplo: idiomas, gente conocida, capacida facilitadora |

4. Resuma su aprendizaje clave de este ejercicio. ¿Qué se está llevando como grupo? Pros y contras.

\*\*Seleccione a alguien para reportar al grupo más grande. Reúnase con el grupo grande.

5 min.

2 min.

**HOJA DE TRABAJO:**

PRACTICAR LA CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

***PRÁCTICA UNO A UNO (20 min)***

Elija un compañero que no conozca. Conozca por qué él/ella ha sido llamado a hacer este trabajo. Explore con preguntas “por qué” para obtener los puntos de elección y las experiencias especificas que moldearon su vida. Comparta su historia. Escucha la historia de su compañero por las motivaciones y los recursos que trae a la campaña (habilidades de liderazgo, un seguimiento, habilidades de acción, etc.). Sea específico.

Evite hablar de asuntos como la justicia de manera abstracta y distante – vaya a la experiencia vivida de por qué a usted le importan las especificidades por las que usted quiere hacer algo. ¿Qué valores le fueron enseñados para que a usted le importe esto? ¿Cómo aprendió estos valores? ¿De quién?

Historia: ¿Cuál es la historia de su familia? ¿Qué es lo que en su vida le trajo hasta aquí hoy?

Esperanza: ¿Qué lo motiva a actuar para organizar a otros? ¿Cuál es su visión de cómo las cosas podrían ser diferentes si trabajamos juntos?

Desafíos: ¿Qué le impide entrar en acción? ¿A que le teme? ¿Qué le gustaría aprender?

Recursos de Liderazgo: ¿Qué habilidades tiene? ¿Cómo guía a otros que ya están en su vida? ¿Qué estaría dispuesto a traer a este movimiento?

¿Qué valores compartimos?

¿Sobre qué intereses podemos actuar juntos?

¿Qué habilidades y recursos cada uno trae a este trabajo?

¿Cuándo nos reuniremos otra vez para tomar una acción y seguir construyendo esta relación?

**REFLEXIÓN:**

¿Cómo se compara esta manera de hacer las cosas uno a uno con otros tipos de conversaciones que usted tenga? ¿En qué se diferencia de una entrevista? ¿En qué se diferencia de una charla promocional?

¿Qué fue lo más desafiante de este ejercicio?

¿Cómo puede este tipo de construcción de relación (ya sea a través de uno a uno o en reuniones generales) ser usado en su organización, comunidad y causa?

**34**

**CREAR ESTRUCTURA COMPARTIDA:**

**Construir Equipos de Liderazgo**

*¿Cuál es nuestro propósito y cuáles son nuestras normas y roles?*

**CONSTRUIR EQUIPOS DE LIDERAZGO**

Metas para esta sesión:

* Desarrollar un entendimiento de las practicas principales de los equipos de liderazgo exitosos
* Practicar esas habilidades por medio de desarrollar un propósito compartido, aclarar los roles del equipo y las responsabilidades, y crear normas y prácticas de coordinación

***¿Por qué importan los equipos de liderazgo?***

Los líderes más efectivos crean equipos para trabajar con ellos y para liderar con ellos. Tome por ejemplo Moisés, Aarón y Miriam en la historia del Éxodo, o Jesús y los doce discípulos en el Nuevo Testamento, o Martin Luther King, Ralph Abernathy, Rosa Parks, Jo Ann Robinson y ED Nixon durante el Boycott de Buses de Montgomery.

Un equipo de liderazgo ofrece una manera estructurada de trabajar juntos interdependientemente, cada persona tomado 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 creo 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 creo 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 persona sola. 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.

***Entonces, por que las personas no siempre trabajan en equipos?***

Todos hemos sido parte de equipos de voluntarios que no han trabajado bien. Terminan en facciones, se aíslan mutuamente, o todo el trabajo cae sobre una persona. Algunos apuntan a mantener el pozo pequeño para que puedan sentirse como un pez grande. Por eso muchos de nosotros llegamos a la conclusión: “simplemente lo voy a hacer solo; odio las reuniones, ellos solo me dicen que hacer; yo no quiero esa responsabilidad; solo denme estampillas para humedecer”. Solo hay un problema: no podemos llegar a ser lo suficientemente poderosos para hacer lo que necesitamos hacer, si no podemos ni siquiera trabajar juntos para construir campañas sobre las que podamos tomar acciones.

El desafío es crear condiciones para que nuestros equipos de liderazgo generen colaboración exitosa y acción estratégica. Cuando los grupos de personas se unen, el conflicto está siempre presente. Los equipos efectivos están estructurados de manera de canalizar ese conflicto de manera productiva, permitiéndole al equipo lograr las metas que necesita ganar.

***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 a estar en el equipo y compromete tiempo y esfuerzo consistente a él.

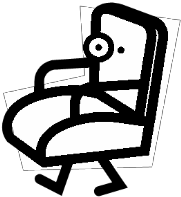
3. **Su equipo es interdependiente.** Como en un equipo atlético, un cuarteto de cuerdas, o la tripulación de la cabina de un avión, el aporte de cada persona hace crítico el éxito del todo. Los miembros del equipo tienen un interés vital en el éxito mutuo, buscando maneras de ofrecer apoyo.

***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 explicitas (normas).** Su equipo establece expectativas claras para como gobernarse a sí mismo en su trabajo en conjunto. ¿Cómo manejara usted 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 explicitas 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 como 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.

**SESIÓN DIVIDIDA EN EQUIPOS:**

CONSTRUIR SU EQUIPO

**METAS**

* Desarrollar el propósito de su equipo
* Identificar las normas que ustedes practicaran como equipo.
* Definir los roles de liderazgo. Luego discutir los roles relativos a los talentos de los miembros de su equipo.
* Decidir sobre el proceso de toma de decisiones.

***AGENDA***

**TIEMPO TOTAL: 70 min.** *\*incluyendo el tiempo de transición*

1. Reúna a su grupo y elija un cronometrador.

2. Revise su agenda y sus valores e intereses compartidos de la última sesión.

2 min.

3 min.

3. Desarrolle su propósito compartido usando la hoja de trabajo a continuación. 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.

4. Decida las **normas** a las cuales puede comprometerse que le permitan funcionar efectivamente. Use la hoja de trabajo que sigue.

30 min.

10 min.

5. Determine los **roles**. Proponga las responsabilidades de liderazgo posibles para su trabajo más allá del taller. Por ejemplo, quien tomara el mando en los eventos de la organización, en recaudar dinero, en reclutar voluntarios, en administrar los datos. ¿Quién aceptará la responsabilidad de la coordinación? Hable acerca de cómo estos roles pueden coincidir con los talentos de las personas en su equipo. Ver el ejemplo de roles de equipo debajo. Imagine qué roles estables serían necesarios para que este equipo funcione en el curso del taller o imagine los roles requeridos para el trabajo en progreso del equipo alrededor de una campaña, etc.

15 min.

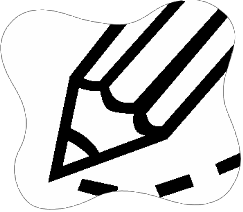
6. Crear un **nombre de equipo** y un **cantico del equipo**.

7. Este preparado para **presentar el propósito de su equipo y el cantico en 2 min** al plenario

Reúnase con el grupo más grande.

5 min.

3 min.

**HOJA DE TRABAJO:**

**DESARROLLAR PROPÓSITO COMPARTIDO**

**PROPÓSITO COMPARTIDO** (30 minutos)

Hay cuatro partes en este ejercicio. En la primera parte, como individuos, usted tomara 5 minutos para aclarar su propio pensamiento acerca de lo que podría ser el propósito de su equipo en la campaña que usted está a punto de emprender. En la segunda parte, como equipo, tomara 10 minutos para compartir sus ideas, buscar puntos en común, identificarlos, y buscar puntos de diferencia e identificarlos. Discutir. Tomar otros 5 minutos más para escribir una nueva oración que usted piensa que captura el sentido de su equipo. Repita el proceso. Y finalmente, como equipo, tendrá 5 minutos más para considerar el segundo grupo de oraciones y decidirse por una que mejor articule la perspectiva de su equipo.

**Agenda**:

1. Trabajo Individual (5 minutos)
2. Trabajo en Equipo (10 minutos)
3. Trabajo Individual (5 minutos)
4. Trabajo en Equipo (10 minutos)

**Parte I: Trabajo Individual** (5 minutos)

* En la primera columna, basado en el trabajo que hizo sobre intereses comunes y valores en la sesión de relación, escriba las **metas únicas de su equipo.**
* En la segunda columna, escriba **a quien va a organizar** su equipo: ¿Quién es su comunidad? ¿Cómo son su gente y cuales son sus intereses?
* 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 meta compartida de nuestro equipo es  *(brevamente describa el propósito de su trabajo juntos)* | La comunidad que servimos es  *(brevemente describa las características de su comunidad)* | Lograremos nuestro propósito compartido a través de  *( enumere las actividades especificas que su equipo emprendería)* |

Después de dar respuestas a las tres preguntas del estilo de “tormenta 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 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 conservarse a la zona amazonica al movilizar al público de los paises amazonicos 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 conservarse a la zona amazonica por medio de la movilización de personas para respaldarla. (Demasiado general, no se da ninguin enfoque)

Nuestro propósito compartido es movilizar 55.466 votos necesarios para aprobar una medida de en Leticia, Colombia. (Demasiado especifico para un propósito, es mas como una estrategia)

**El propósito compartido de nuestro equipo es**

**Parte 2: Trabajo en Equipo** (10 minutos)

A medida que cada persona lee su oración, el facilitador anota las palabras clave en el poster mural debajo de propósito, comunidad y trabajo. Note las palabras específicas a las cuales usted responde, que provocan su curiosidad, o que le dan energía. Cuando termine, su facilitador hace un círculo en las palabras que parecen resonar más fuertemente en su equipo.

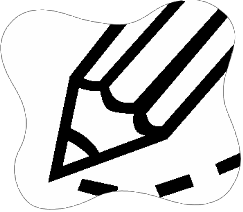
**Parte 3: Trabajo Individual** (5 minutos)

A la luz de lo que usted aprendió de la última sesión, escriba una nueva oración que piense que articular un propósito compartido, usando algunas de las palabras clave y los temas que escuchó.

**El propósito compartido de nuestro equipo es**

**Parte 4: Trabajo en Equipo** (10 minutos)

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

**HOJA DE TRABAJO:**

DESARROLLAR NORMAS DE EQUIPO

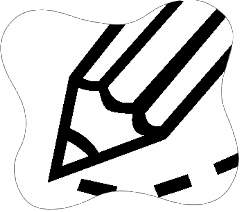
**NORMAS/EXPECTATIVAS DEL EQUIPO** (10 minutos)

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. (Si usted no se auto corrige, la nueva norma será incumplir las normas).

|  |  |
| --- | --- |
| **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 Toma de Decisiones:** *¿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  Este completamente presente durante la reunión | Nunca  Venga a las reuniones sin preparase  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.)

Primero, pida a cada persona que comparta: **1) que habilidades y talentos tiene** que puedan contribuir al equipo de liderazgo y **2) cuáles son sus áreas de crecimiento (5 min.)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Nombre del miembro del equipo** | **Habilidades/talentos** | **Áreas de crecimiento** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Luego, revise el rol del Coordinador de Equipo como ejemplo de lo que los roles pueden verse en sus campañas individuales. Piense como sus roles quedarían bien juntos para crear un equipo de liderazgo interdependiente que se respalde mutuamente en sus proyectos individuales. ¿Cómo podrían las habilidades y los talentos de los miembros de su equipo coincidir con los roles en particular? ¿Hay alguna coincidencia clara? (5 minutos)

***Nota:*** *Estos roles de equipo no deben verse como permanentes. Para que el equipo sea fuerte, todos los líderes deben tener que ganar el liderazgo por medio de llevar a cabo las responsabilidades relevantes al rol que buscan.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Rol** | **Responsabilidades** | **Usted sería bueno para este rol si usted…** | **Miembros del Equipo Interesados** |
| **Coordinador de Equipo** | Coordinar el trabajo del equipo de liderazgo. Prepararse para las reuniones,  Proveer respaldo y adiestramiento para el equipo. |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**NOMBRE DEL EQUIPO Y CANTICO DEL EQUIPO** (5 minutos)

**ALIENACIÓN DEL EQUIPO**

**NOMBRE TELÉFONO DIRECCIÓN DE EMAIL**

**45**

**CREAR HISTORIA COMPARTIDA:**

**Historia de Nosotros**

*¿Quién es esta comunidad y qué nos han llamado a hacer?*

**HISTORIA DE NOSOTROS**

Metas para esta sesión:

* Aprender como contar una historia de nosotros que traiga a la vida los valores compartidos por esta comunidad.
* Aprender cómo dirigir a otros a contar una historia de nosotros efectiva.

**¿Qué es una Historia de Nosotros?**

Usted cuenta una historia de sí mismo para permitirles a otros “entenderlo” – para experimentar los valores que lo llamaron a la vida pública. Usted cuenta una “historia de nosotros” para permitirles “entenderse mutuamente” – para experimentar los valores que comparten que pueden inspirarlos a actuar juntos, encontrar valor uno en el otro, y encontrar esperanza en su solidaridad. En otras palabras, el “nosotros” que la narración trae a la vida, está basado menos en qué “categoría” los describe (raza, genero, idioma, etc.) que los valores que comparten enraizados en la experiencia común. Al aprender a contar una historia de nosotros, usted puede traer esos valores a la vida como fuente de solidaridad, esperanza y motivación para actuar.

**Confeccionar su Historia de Nosotros**.

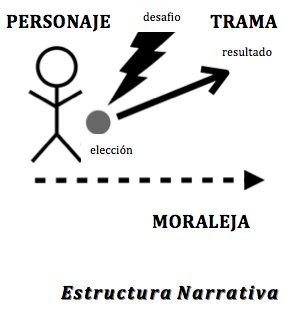
Una manera en que un grupo de personas establecen un “nosotros” es por medio de contar historias que celebran los valores que comparten. Estos incluyen historias de familia, comunidad, fe, tradición, escuela, profesión, movimientos, organizaciones, naciones y tal vez, el mundo. Estas historias de cómo las personas se juntan, los desafíos que enfrentaron, los obstáculos que vencieron y los éxitos que tuvieron son la manera que experimentan los valores que nos hacen quienes somos.

**La Historia de Nosotros en la Sala.**

Contar una “historia de nosotros” requiere aprender a extraer de historias de experiencias específicas que el “nosotros” en la sala comparten. Estos pueden ser historias de momentos históricos que todos recuerdan, o de lo que hayan oído; pueden ser historias de eventos de vida similares como tener hijos, pueden ser historias de enterarse que fueron aceptados para este programa; pueden ser historias de algo que paso por primera vez cuando se conocieron, o anoche, o esta mañana. Y como todas las historias, mientras más detalladas, mas específicas, y más visuales sean, más efectivas van a ser. ¿Cuáles fueron los nombres de las personas involucradas? ¿Qué aspecto tenían? ¿En que eran diferentes? A veces las historias más efectivas de nosotros enfatizan las diferencias (raza, religión, género) que pueda enfatizar los valores en común que unen a todos en la sala.

**Estructura narrativa: Desafío, Elección, Resultado**

¿Recuerda la estructura de historia que le presentamos al contar la Historia de Si Mismo?



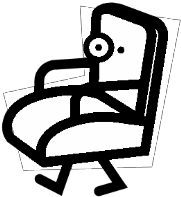
Igual que en su Historia de Si Mismo, una Historia de Nosotros tiene un desafío, una elección y un resultado claro:

**Desafío:** ¿Qué desafíos específicos hemos enfrentado?

**Elección:** ¿Qué elecciones especificas hicimos en respuesta que comunican de nuestros valores? (como darse tiempo para estar aquí, o salir de nuestra zona de confort, o trabajar juntos en un desafío de liderazgo de compañeros de equipo.)

**Resultado:** ¿Qué ocurrió como resultado de su elección? ¿Fue una fuente de esperanza? ¿De conocimiento? ¿De solidaridad?

**La Elección**: Para que una historia sea una historia, se centra en una “elección”. ¿Qué elecciones tuvo que hacer “la gente en la sala” para unirse a este “nosotros”, para estar aquí, en esta sala, en este país, en esta profesión, para tener acceso a esta oportunidad, para haber aprendido lo que está aprendiendo? En una historia de nosotros, los momentos de elección que evocamos son aquellos en los cuales respondimos con el tipo de acción que pueden hacerlos fuentes de esperanza. Las personas tuvieron que correr riesgos, por ejemplo, para llegar a ser parte de esta clase, taller, campaña. Historias básicas narran elecciones hechas por aquellos que iniciaron la comunidad, permitiéndonos a nosotros experimentar los valores que los motivaron.

**SESIÓN DIVIDIDA EN EQUIPOS:**

PRACTICA DE HISTORIA DE NOSOTROS

**METAS**

* Desarrollar una Historia de Nosotros. Aprender como contar una historia que traiga a la vida los valores de la comunidad que usted está construyendo que puedan inspirar a otros a identificarse mutuamente en una acción común.
* Dirigir las historias de otros por medio de escuchar cuidadosamente, ofrecer retroalimentación, y hacer preguntas.

***AGENDA***

**TIEMPO TOTAL: 50 min.** *\*incluye tiempo de transición*

1. Reúna a su equipo y elija un **cronometrador**. 2 min.

2. Tómese un tiempo como grupo para desplegar la idea de “nosotros”. Use la hoja de trabajo a continuación.

5 min.

3. Tómese un tiempo como individuos para desarrollar en silencio su Historia de Nosotros. ¿Cómo se relaciona su historia con la de sus pares en este programa? ¿Qué valores compartidos ellas evocan? Use la hoja de trabajo a continuación.

5 min.

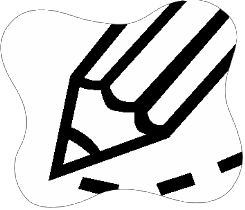
4. En equipo, vaya alrededor del grupo y cuente su historia uno por uno. Use la hoja de trabajo a continuación como papel borrador para su retroalimentación.

* **2 minutos** para contar su Historia de Nosotros
* **3 minutos** para recibir retroalimentación del grupo

30 min.

5. ¿Qué ha **aprendido** acerca de contar y dirigir la historia de nosotros mutuamente? ¿Qué se lleva de esta sesión? Pros y Contras

5 min.

**HOJA DE TRABAJO:**

HISTORIA DE NOSOTROS

El propósito de la historia de nosotros es crear un sentido de comunidad entre los individuos que pueden o no aun verse a sí mismo como una comunidad y darles la esperanza de que pueden hacer una diferencia. Se construye sobre experiencias compartidas y resultados de acciones previas para establecer el contexto en el cual se tomaran acciones futuras. Su meta aquí es contar una historia que evoque nuestros valores compartidos como su público, y muestre por qué nosotros en particular somos llamados a tomar responsabilidad para la acción ahora.

Su historia de nosotros puede ser una historia de lo que ya hemos hecho juntos (experiencias en común), desafíos que ya hemos enfrentados y resultados que hemos logrado. O puede ser una historia de alguno de nuestros héroes compartidos, desafíos que enfrentaron y resultados que lograron. Oyendo como cumplimos los desafíos en el pasado nos da la esperanza de que podemos enfrentar nuevos desafíos juntos.

*Despliegue todas las historias que conoce acerca de su público y su historia y experiencia colectiva. Su historia de nosotros puede cambiar cada vez que habla a un grupo de personas diferente, a medida que crea una nueva comunidad con ellos.*

En grupo, despliegue ideas a través de las siguientes preguntas (5 min):

|  |
| --- |
| **Recuerde las historias de sí mismo. Alrededor de cuales valores compartidos usted espera construir una narrativa pública?** |
| **Cuales experiencias compartidas específicas de esta comunidad expresan esos valores? Deben ser eventos (no características) de antes o durante el tiempo que este grupo ha estado junto.** |
| **¿Cuáles son los desafíos en que quedan detrás de estas experiencias?** |
| **¿Cuáles son las fuentes de esperanza en estas historias?** |

Ahora elija algunas historias que usted desplegó arriba para contarlas en vividos detalles. Recuerde, puede usar este espacio para hacer dibujos en vez de escribir palabras, para ayudarle a pensar donde agregar detalles y giros en su historia.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DESAFÍO**  **¿Cuál fue el desafío que enfrentamos?**  **¿Cuál es la raíz de ese desafío?** | **ELECCIÓN**  **¿Qué elección específica hicimos? ¿Qué acción tomamos?** | **RESULTADO**  **¿Qué ocurrió como resultado de nuestra elección? ¿Qué esperanza puede darnos?** |

**CADA NARRADOR DEBE:**

* SI MISMO – Comience su historia en un par de oraciones (Ejemplos de oraciones que puedan crear el espacio para un NOSOTROS: A mí me importa \_\_\_\_\_\_ debido a mi propia experiencia vivida y antes de venir acá, pensé que estaba solo…)
* NOSOTROS – TÓMESE DOS MINUTOS para contar su historia de NOSOTROS ya que se relaciona con las personas con quien habla lo que conecta sus valores compartidos. Cree un espacio para un sentido de solidaridad al evocar un valor compartido, experiencia, urgencia.

**CONSEJOS DIRECTIVOS:**

HISTORIA DE NOSOTROS

Recuerde comenzar con retroalimentación positiva PRIMERO y luego continúe con lo que pueda mejorarse. **Enfóquese en hacer preguntas en vez de dar consejos**. El propósito es dirigir, no juzgar o criticar; escuche completamente para ofrecer maneras en que la narración podría mejorarse.

**Preguntas de Coaching**

1.  **ENTRETEJERSE A UNO MISMO Y A NOSOTROS:** ¿La historia de si mismo se relaciona a la historia de nosotros? Si es así, ¿Cuál fue la trama común?

2.  **EL NOSOTROS:** ¿Quién es el “nosotros” en la historia? ¿Usted se siente incluido en el “nosotros”?

*“Podría enfocarse más en las experiencias que nosotros, como pequeño grupo, compartimos hoy que refleja nuestros valores? Por ejemplo, \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.”*

3.  **EL DESAFÍO:** ¿Cuáles fueron los desafíos específicos que enfrentÓ el narrador? ¿Cómo se hicieron esos desafíos más vividos?

*“Yo entiendo que el desafío es\_\_\_\_\_\_\_. ¿Esa era su intención?*

4.  **LA ELECCIÓN:** ¿Hubo una elección clara que se hizo 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 \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.”*

5.  **EL RESULTADO:** ¿Cuál fue el resultado especifico de cada elección? ¿Qué nos enseña esa elección?

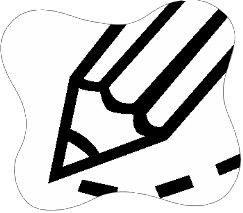
*“Yo entiendo que el resultado es \_\_\_\_\_\_\_\_\_, y me enseño \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.”*

6.  **LOS VALORES:** ¿Podría usted identificar lo que los valores de esta comunidad son y como ha actuado esta comunidad sobre esos valores en el pasado? ¿Cómo?

*“Su historia me hizo ver que nosotros valoramos \_\_\_\_\_\_\_ porque \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.”*

7.  **DETALLES:** ¿Habían secciones de la historia que tenían detalles o imágenes especialmente buenos (por ejemplo, vistas, sonidos, olores, o emociones del momento?

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

**HOJA DE TRABAJO:**

DIRIGIR LAS HISTORIAS DE NOSOTROS DE SUS COMPAÑEROS DE EQUIPO

*Registre la retroalimentación/los comentarios de los miembros de su equipo sobre su historia aquí:*

*Dirigir la “Historia de Nosotros” de su equipo: A medida que usted escucha las historias de cada uno, indagando los detalles de la historia de cada persona le ayudara a proveer retroalimentación y recordar detalles acerca de las personas en su equipo más tarde. Use el cuadro debajo para indagar las historias de su equipo.*

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

CREAR ESTRATEGIA COMPARTIDA ESTRATEGIA

*¿Cómo creamos estrategias creativamente?*

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 llevará a cabo ese propósito.

Metas para esta sesión:

* Aprender un enfoque centrado en el actor para crear estrategias.
* Comenzar a idear la estrategia para un proyecto de organización de la comunidad.

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 como 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***

***La estrategia está motivada: ¿Cuál es el problema?***

Somos estrategas naturales. Concebimos propósitos, encontramos obstáculos al lograr esos propósitos, y resolvemos como superar esos obstáculos. Pero debido a que también somos criaturas de hábito, sólo estrategizamos cuando es necesario: cuando tenemos un problema, algo sale mal, algo fuerza un cambio en nuestros planes. Ahí es cuando prestamos atención, miramos alrededor y decidimos que tenemos que hacer algo de manera diferente. Así como nuestro entendimiento emocional habita las historias que contamos, nuestro entendimiento cognitivo habita en la estrategia que ideamos.

***La estrategia es creativa: ¿Qué podemos hacer en relación al problema?***

La estrategia requiere desarrollar un entendimiento de por qué el problema no ha sido resuelto, así también como una teoría de cómo resolverlo, una teoría de cambio. Además porque aquellos que se resisten al cambio a menudo tienen acceso a más recursos, aquellos quienes buscan un cambio a menudo tiene que ser más ingeniosos con sus recursos. Tenemos que usar este ingenio para crear la capacidad – el poder – de hacer que el problema se resuelva. No se trata tanto de conseguir “más” recursos sino que se trata de usar los recursos propios de manera inteligente y creativa.

##### ***La estrategia es un Verbo: ¿Cómo podemos adaptarnos a medida que aprendemos a resolver el problema?***

La acción real en la estrategia, como dice Saul Alinsky, famoso organizador norteamericano de los años 1930-1960, está en la reacción – de parte de otros actores, la oposición, y los desafíos y oportunidades que emergen en el camino. Lo que lo hace “estrategia” y no “reacción” es la conciencia que podemos traer a nuestras elecciones relacionadas con lo que queremos lograr, como un alfarero interactuando con la arcilla en la rueda, como lo describe el profesor empresario Henry Mintzberg.

A pesar de que nuestra meta puede permanecer constante, crear estrategias requiere una adaptación permanente de la acción actual para la nueva información. Algo funcionó mejor de lo que esperábamos. Algo de lo que esperábamos no funcionó. Las cosas cambian. Algunas personas se oponen a nosotros por eso tenemos que responder. Lanzar una campaña solo comienza el trabajo de estategizar. Esta es una razón por la cual su equipo de liderazgo debe incluir una diversidad completa de las habilidades, acceder a la información y a los intereses necesarios para lograr su meta. Llamamos a esto “capacidad estratégica”. Por lo tanto, la estrategia no es una acción simple, sino un proceso continuo a lo largo de la vida de un proyecto. Planificamos, actuamos, evaluamos los resultados de nuestra acción, planificamos más, actuamos más, evaluamos más. Estrategizamos, a medida que implementamos, no antes de ello.

***La estrategia está situada: ¿Cómo puedo conectar la vista en el valle con la vista desde las montañas?***

La estrategia se despliega dentro de un contexto específico, cuyas particularidades realmente importan. Uno de los aspectos más desafiantes de crear estrategias es que requiere un dominio de los detalles del “estadio” en el cual es representado y la habilidad de subir hasta arriba de la montaña y lograr una visión del todo. El poder de crear estrategias imaginativas solo puede ser realizado cuando están enraizados dentro de un entendimiento de los árboles y el bosque. Una manera de crear el “estadio de acción” es al mapear de los “actores” que pueblan ese estadio.

**PREGUNTAS ESTRATÉGICAS CLAVE**

1. ¿Quiénes es mi **COMUNIDAD**?
2. ¿Qué **CAMBIO** buscan ellos? (Meta)
3. ¿Dónde pueden ellos conseguir el **PODER**? (Teoría del Cambio)
4. ¿Qué **TÁCTICAS** pueden usar?
5. ¿Cuál es su **LÍNEA DE TIEMPO**?

***PASO UNO: ¿Quién ES MI COMUNIDAD?***

## Comunidad Organizada

Son personas que tienen una necesidad de organizar, quienes pueden contribuir liderazgo, pueden comprometer recursos y pueden convertirse en una nueva fuente de poder. Hace una gran diferencia ya sea que pensemos en las personas con quienes trabajamos como comunidad organizada, compradores o clientes. La *comunidad organizada* (“constituency”, viene del latín “ponerse de pie juntos”) se asocian en nombre de intereses comunes, comprometen recursos para actuar sobre esos intereses, y tener una voz para decidir cómo actuar. *Los clientes* (del latín “el que se apoya en otro”) tienen un interés en los servicios que otros proveen, no contribuir con recursos a un esfuerzo común, ni tener una voz en las decisiones. *Los compradores* (un término que deriva del comercio) tienen un interés en los bienes o servicios que un vendedor puede proveer un intercambio de recursos en el cual tienen un interés. El trabajo de los organizadores es convertir una *comunidad* – personas que comparten valores comunes o intereses – en una *comunidad organizada* – las personas que pueden actuar en nombre de eso valores o intereses.

## Liderazgo

A pesar de que los miembros de su comunidad organizada son el centro de su trabajo, su meta como organizador es desarrollar el liderazgo del interior de esos miembros – las personas con quienes trabaja para organizar a todos los demás. Su trabajo, como el suyo, es “aceptar la responsabilidad de hacer que otros logren un propósito común al enfrentar la incertidumbre.” Ellos facilitan el trabajo que los miembros de su comunidad organizada deben hacer para lograr sus metas compartidas, representar su comunidad ante otros, y ser responsables ante los miembros de la comunidad organizadas. Su trabajo con estos líderes es facultarlos para aprender las cinco prácticas del organizar que usted está aprendiendo: construcción de relaciones, narrativa publica, estructuración, creación de estrategias, y acción. Por medio del desarrollo su liderazgo, como organizador, no solo puede llegar a llegar a la escala necesaria para su meta, pero también crea nueva capacidad de acción – poder – dentro de su comunidad organizada. Para fines de este ejercicio, su grupo aquí es su equipo de liderazgo.

## Oposición

Al buscar sus intereses, los miembros pueden encontrarse en conflicto con los intereses de otros individuos u organizaciones. El interés de un empleador en maximizar la ganancia, por ejemplo, puede entrar en conflicto con los intereses del empleado en ganar un salario cómodo. Los intereses de una compañía de tabaco pueden entrar en conflicto no solo con los grupos anti-tabaco, sino del público en general. Los intereses de una pandilla callejera pueden entrar en conflicto con los de un grupo juvenil de la iglesia. Los intereses de un candidato Congresista Republicana pueden entrar en conflicto con los de un candidato Democrático en el mismo distrito. A veces, sin embargo, la oposición puede no ser inmediatamente obvia, y solo surgir claramente en el curso de una campaña.

**Aliados**

Las personas cuyos intereses no son directa u obviamente afectados pueden descubrir que está en sus intereses respaldar el trabajo de su organización financiera, política, voluntariamente, etc. A pesar de puedan no ser parte del equipo, puede que estén sentados en juntas directivas de regulación. Por ejemplo, las organizaciones y las fundaciones de la iglesia proveyeron una gran cantidad de apoyo al movimiento de los derechos civiles.

**Competidores y Colaboradores**

Estos son individuos u organizaciones con las cuales pueden compartir algunos intereses, pero no otros. Pueden apuntar a los mismos miembros, las mismas fuentes de respaldo, o enfrentar la misma oposición. Dos sindicatos tratando de organizar la misma fuerza laboral pueden competir o colaborar. Dos grupos comunitarios tratando de servir a los mismos miembros pueden competir o colaborar con su recolección de fondos.

**Otros Actores**

Estos son individuos y actores que pueden tener una gran cantidad de relevancia hacia el problema a mano, pero podría contribuir a resolverlo, o hacer más difícil de resolver, de muchas maneras diferentes. Esto incluye los medios, las cortes, el público en general, por ejemplo. Mapear los actores nos pueden ayudar a identificar a aquellos que pueden ser responsables por el problema que enfrentan nuestros miembros, donde podemos encontrar aliados, y quien más tiene un interés en la situación.

***PASO DOS: ¿Qué CAMBIO BUSCAMOS: METAS?***

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?**

¿Cuál es el problema exactamente, en términos reales, en términos de la vida diaria de la gente? Despliegue ideas de sus equipos entendiendo cual es el problema con tanta especificidad como sea posible. Ahóndese y vaya más allá de las respuestas aceptadas.

**¿Cómo ser vería diferente el mundo si el problema fuera resuelto?**

¿Qué pasa si dejamos de actuar? ¿Cuál es la “pesadilla” que espera – o puede que ya esté aquí? Por el contrario, ¿Cómo podría verse el mundo si actuamos? ¿Cuál es nuestro “sueño” realista, una posibilidad que podría convertirse en realidad?

**¿Por qué no ha sido resuelto el problema?**

Si el mundo se vería mucho mejor para nuestras personas si el problema fuese resuelto, por qué no ha sido resuelto? ¿Nadie ha pensado en eso? ¿Las personas lo intentaron, pero descubrieron que encontraban demasiada resistencia? ¿Las personas no supieron cómo? ¿Les faltó información? ¿Les faltó tecnología? ¿Resolver el problema amenaza los intereses de lo suficientemente poderosos para descarrilar los intentos?

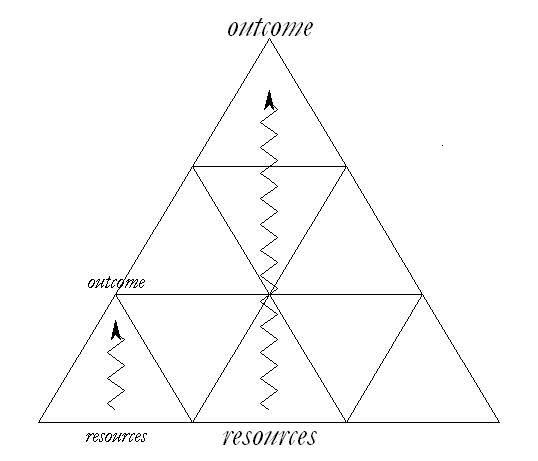
**¿Qué se necesitaría para resolver el problema?**

¿Más información? ¿Mayor conciencia? ¿Mejor comunicación? ¿Más poder? ¿Qué cambios por parte de que personas se requerirían para que se resuelva el problema?

**¿Cuál es la meta?**

Hacia qué meta podemos trabajar que pueda no resolver todo el problema, pero que podría ponernos en buen camino: haría un cambio real, podría construir nuestra capacidad, podría motivar a otros, podría crear una base para lo que viene después. Ninguna campaña puede resolver todo, pero a menos que podamos enfocar nuestros esfuerzos en un resultado claro, arriesgamos a desperdiciar preciosos recursos en maneras que no nos moverán significativamente hacia nuestra meta principal. Aquí hay algunos criterios a considerar para una meta de campaña de organización motivacional y estratégica – una que construya liderazgo y poder:

1. **Enfoque Especifo:** La meta resultará en un **cambio concreto, visible y significativo en las vidas diarias de sus miembros**. Si los miembros de su comunidad organizada ganan, vivirán en nuevas condiciones. Esta es la diferencia entre “nuestra meta es ganar justicia reproductiva” y “nuestra meta es asegurar que cada alumno tiene acceso a anticoncepción gratis y a toda hora en nuestro campus.” Avanzamos sobre la primera através de convertirla en algo que puede ser logrado por influir autoridades especificos a redistribuir recursos de una manera especificada. Su comunidad necesitará este enfoque específico para moverse a la acción.
2. **Motivador:** Tiene las caracteristicas de una buena historia. La meta está enraizada en los valores importantes de su comunidad organizada, requiere abordar un desafio real, y te hace extender sus recursos más alla de lo normal: No es algo que se puede ganar mañana. Piense en David y Goliat.
3. **Apalanca los recursos de su gente:** Construye a partir de las fortalezas de su comunidad organizada, su experiencia y recursos, pero esta fuera de las fortalezas, experiencia y recursos de su oponente.
4. **Construye Capacidad:** Requiere el desarrollo de liderazgo que puede organizar su propia comunidad para aumentar el poder de su organización. Provee multiples objetivos o puntos de entrada y organización locales.
5. **Contagiosa:** puede ser emulada por otros que perseguen metas similares.

Este cuadro pirámide ofrece una manera de pensar en donde puede estar anidad la meta de su campaña dentro de una misión más grande en alcance o en escala. En cada nivel, la estrategia requiere imaginar un resultado, evaluar los recursos disponibles para lograr ese resultado, y a la luz del contexto, idear una teoría de cambio: como convertir esos recursos en poder necesario para lograr ese resultado, una teoría que es representada a través de tácticas, cronometraje, y fijación de objetivo. En el boicot del bus, la planificación de la reunión inicial requirió la creación de estrategias tanto como resolver como sostener la campaña para todo el trayecto. Es probable que sean personas diferentes los responsables de diferentes alcances estratégicos en niveles diferentes de una organización o para diferentes periodos de tiempo, pero una buena estrategia se requiere en cada nivel.

*meta*

*recursos*

*meta*

*recursos*

Después de estar de acuerdo en los criterios que conforman una buena meta estratégica en su contexto, hagan un despliegue de ideas otra vez, generando tantas metas posibles como pueda. Luego, evalúenlas según los criterios que han establecido. Luego, propongan una “oración si-entonces”, imaginando maneras en que su comunidad podrían usar sus recursos para cambiar el poder con el fin de lograr sus metas.

**PASO 3: ¿Dónde PUEDEN CONSEGUIR EL PODER: TEORÍA DE CAMBIO?**

Resolver cómo lograr una meta estratégica – o inclusive que meta vale la pena intentar lograr – requiere desarrollar una “teoría de cambio”. Todos hacemos suposiciones acerca de cómo sucede el cambio. Algunas personas piensan que compartir información lo suficientemente extensiva (o “crear conciencia”) acerca de un problema cambiara las cosas. Otros sostienen que si solo juntamos a todos los “interesados” en la misma sala y les hablamos a todos, descubriremos que tenemos más en común de lo que nos separa y que resolveremos el problema. Inclusive, otros piensan que solo necesitamos ser más inteligentes al resolver la solución.

Los organizadores de la comunidad se enfocan en la comunidad, sus miembros, porque creen que a menos que la comunidad misma desarrolle su propia capacidad de resolver el problema, no permanecerá resuelto. Otra palabra para “capacidad” es “poder” o, como el Dr. King lo definió, “la habilidad de lograr un propósito.” El poder surge de la influencia que podemos tener el uno sobre el otro. Si su interés en mis recursos en mas grande que mi interés en sus recursos, obtengo poder *sobre* usted – por eso puedo usar sus recursos para *mis fines*. Por el contrario, si tenemos un interés igual en los recursos mutuos, podemos colaborar para crear más poder *mutuo* para conseguir más capacidad de la que abarcamos al lograr *nuestros fines* que si lo hiciéramos solos. Por eso la pregunta es ¿cómo organizar proactivamente nuestros recursos para cambiar el poder lo suficientemente para ganar el cambio que queremos, construir nuestra capacidad de ganar más con el tiempo? Ya que el poder es un tipo de relación, indagarlo requiere hacer cuatro preguntas:

* **¿Qué queremos NOSOTROS?**
* **¿Quién tiene los RECURSOS para crear ese cambio?**
* **¿Qué quieren ELLOS?**
* **¿Qué recursos tenemos NOSOTROS que ELLOS quieran o necesiten?**

Si resulta que tenemos los recursos que necesitamos, pero solo necesitamos usarlos más colaborativamente, entonces es un “poder con” dinámica. Si resulta que los recursos que necesitamos tienen que provenir de otro lugar, de deciones de personas ajena de nuestra comunidad, entonces es un “poder sobre” la dinámica. Por eso, la pregunta es cómo pueden usar sus recursos nuestros miembros de manera que creen la capacidad que se necesita para lograr la meta. SI hacemos esto, ENTONCES probablemente ocurrirá lo otro. Compruebe esto con una serie de oraciones “Si-Entonces”. Una vez que esté satisfecho está listo para articular su oración organizativa:

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

**PASO 4: ¿Qué TÁCTICAS PUEDEN USAR?**

¿Recuerda lo que es una táctica? Es la actividad que hace real a su 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.

Su campaña estará en problemas si usted usa una táctica solo porque sucede que esta familiarizado con ella – pero no ha resuelto como esa táctica puede en realidad ayudarlo a lograr su meta. De manera similar, si usted pasa todo su tiempo creando estrategias, sin invertir el tiempo, el esfuerzo y la habilidad para aprender cómo usar las tácticas que necesita de manera habilidosa, está desperdiciando su tiempo. 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. Saul Alinsky y Gene Sharp son excelentes fuentes de ideas tácticas.
* **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.

Hay dos maneras de operar en el mundo – usted puede ser reactivo, como muchas organizaciones los son, o puede ser proactivo. Para ser proactivo tiene que establecer sus propias metas de campaña y la línea de tiempo, organizando sus tácticas para que puedan construir la capacidad y el impulso con el tiempo.

**PASO 5: ¿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 saque (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). Nuestros esfuerzos generan impulso no misteriosamente, sino como una bola de nieve. Cuando logramos cada objetivo generamos nuevos recursos que pueden ser aplicados para lograr el objetivo subsecuente mayor. Nuestra motivación crece a medida que cada éxito pequeño nos persuade que el éxito subsecuente es lograble – y nuestro compromiso crece.

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. Por ejemplo, si usted quiere inscribir 50 nuevos voluntarios en un evento o lanzar tres equipos de vecinos, ¿cómo hace que eso suceda?

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.

Base

Pico inicial

Meta pico

Meta estratégica

Evaluación  
& pasos próximos

Meta pico

**Capacidad   
(personas, habilidades etc.)**

**Linea de Tiempo**

**SESIÓN DIVIDIDA EN GRUPOS:**

j0334580ESTRATEGIA I

**METAS**

* Identificar quienes son las personas importantes en el “estadio” del asunto: ¿Quién es su comunidad? ¿Quiénes son los otros actores?
* Decidir una meta de estrategia que pueda ayudarlo a resolver el problema que los trajo aquí.
* Desarrollar una teoría de cambio: ¿Cómo logrará su meta?

***AGENDA***

**TIEMPO TOTAL:** **100 minutos** *\*incluye el tiempo de transición*

En equipo, propondrá una meta de estrategia para la campaña de organización de su equipo, mapeará los actores, y desarrollará nuestra teoría de cambio. Luego, obtendrá la retroalimentación antes de dividirse nuevamente para una segunda sesión de creación de estrategias.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 1. Reúna a su equipo. Elija un cronometrador y anotador. Revise la agenda y clarifique los conceptos. | 2 min. |
|  | 2. ¿Quién es su comunidad? | 5 min |
|  | 3. ¿Cuál es su meta?  4. ¿Quiénes son los actores? | 35 min  15 min |
|  | 5. ¿Dónde está el poder? | 20 min |
|  | 6. Revise su trabajo. Resuma y visualice. | 15 min |
|  | Usted informara con otro equipo. Cada equipo tendrá **2 minutos para compartir** su oración de organización y su meta estratégica, y **13 minutos** para recibir coaching del otro equipo. ***Utilice la agenda en pagina 82*** | 3 min |
|  | Elija alguien para liderar el reporte y unirse al otro equipo. |  |
|  |  |  |

MCj04106050000[1]**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: ¿QUIEN ES SU COMUNIDAD? (5 min.)**

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

**2. ENFOCANDOSE: ANALYSIS => META (25 min)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | | |
| **Desafío** | ¿Qué problema necesita resolver su gente? (5 min) | ¿Cómo se vería el mundo diferente si los resolvieran? (5 min) | **Esperanza** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Análisis** | ¿Por qué no ha sido resuelto el problema? (7 min) | ¿Qué se necesitaría para resolver el problema? (7 min) | **Análisis** |

|  |
| --- |
| **¿Cuál es su meta? (10 min)** |

¿A qué resultado concreto usted apuntará lograr que ayudará a sus miembros conseguir lo que quieren? Primero despliegue ideas abiertamente y construya sobre cada idea, luego use sus criterios debajo para evaluarlos, y tome una decisión.

Criterios: 1. Enfoque de esfuerzo; 2. Motiva participación; 3. Apalanca Recursos de los Miembros; 4. Construye capacidad; 5. Puede ser emulada

1. **¿QUIÉNES SON LOS ACTORES? (15 min)**

Paso 1: Mapa de Actores (10 min)

Trace un mapa de actores como el que usted ve debajo en la hoja de cuadros. Escriba los nombres de todos los actores en papel adhesivo, indicando sus recursos y sus intereses. Luego, colóquelos en el mapa de actores donde usted piensa que es más probable que estarán. 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:

* 1. ¿Quiénes podrían ser miembros de su comunidad organizada (y equipo de liderazgo)?
  2. ¿Quiénes podrían ser su oposición?
  3. ¿Quiénes podrían ser sus aliados?
  4. ¿Quiénes podrían ser los competidores y colaboradores?
  5. ¿Quiénes podrían jugar otros roles clave de toma de decisiones, dependiendo en como se movilizan (cortes, prensa, votantes, etc.)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| MÁRGENES | | |
| EL MAYOR INTERÉS EN EL CAMBIO | ACCIÓN | EL MAYOR INTERÉS EN STATUS QUO |
| MÁRGENES | | |

Paso 2: Reflexione sobre el mapa (5 min)

Retroceda y vea el mapa de actores, intereses y recursos. Piense en ello como un juego de mesa. ¿Quién tiene el interés más grande en el cambio? ¿Quién tiene el interés más grande en el status quo?

¿Quién está en los márgenes que pueda ser organizado para unirse a su causa? ¿Qué otra cosa nota acerca de su mapa?

1. **¿DÓNDE ESTA EL PODER? TEORÍA DE CAMBIO (20 min.)**

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?*

Recuerde su meta del paso 1: *¿Quién posee los recursos y el poder de toma de decisiones necesarias para lograr esa meta?* Llenen la tabla correspondiente a continuación:

|  |  |
| --- | --- |
| ***PODER CON***  ***::::Desktop:Screen shot 2013-05-21 at 5.43.05 PM.png*** | ***PODER SOBRE***  ***::::Desktop:Screen shot 2013-05-21 at 5.43.40 PM.png***  *Si su comunidad necesitan acceder a los recursos que otros poseen para lograr la meta, completar lo siguiente:* |
| *¿Qué recurso posee nuestra gente que puedan usar para lograr su meta? (haga una lista creativa y especifica)* | *¿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 or necesiten?* |
| *Escriba su teoría de cambio:*  *Si mi gente hace…*  *Entonces el resultado será…*  *Porque…* | |

**REVISE SU TRABAJO, RESUMA, VISUALICE (15 min.)**

1. Revise el trabajo de su equipo hasta ahora en esta sección y discuta estas preguntas:
   1. ¿Estamos claros en nuestro equipo?
   2. ¿Queremos especificar nuestra meta más concretamente?
   3. ¿Estamos claros acerca de nuestra teoría de cambio?

En dos hojas de papel a cuadros, escriba lo siguiente:

1. Escriba su **oración de organización**.

*Estamos organizando a (quiénes)*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*para alcanzar (qué proposito)* *\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_por medio de (teoría de cambio)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_para lograr (qué meta estratégica) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ antes de (cuando: fecha)­­­­­ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. Utilizaremos las siguientes tácticas \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ por esta línea del tiempo (campaña).*

*\*Ejemplo del boicot del bus:* Estamos organizando a Afroamericanos en Montgomery para lograr la justicia racial (y terminar con el racismo institucionalizado) a través de construir el poder que necesitamos para obligar a la compañía del bus y al consejo municipal a desegregar los buses de la ciudad antes de Diciembre 1956. Lo haremos a través de hacer una demanda legal, mobilzar un boicot, organizar un “carpool”, construyendo apoyo de aliados para lanzar nuestra campaña el 1 de Diciember 1955.

1. **Haga un dibujo** de su meta estratégica. ¿Cómo se vería el mundo si usted lo lograra?

## ESTRATEGIA I EQUIPO-A-EQUIPO AGENDA DE COACHING

**30 minutos (15 min cada equipo)**

**\*Grupos de 3 equipos tendrá 10 min. para cada uno.\***

1. Juntarse con otro equipo. Cada equipo debe eligir un cronometrador y anotador. (1 min)
2. **Equipo 1**: Presenta su dibujo de la meta y su oración de organización. (2 min)
3. **Equipo 2**: (7 min)
   1. **Preguntas Aclarativas:** Hagan preguntas para entender puntos que no estan claros en su campaña.(2 min)
   2. **Preguntas de Coaching:** Provea retroalimentación en forma de **afirmaciones y preguntas solamente.** Equipo 1 debe **escuchar SILENCIOSAMENTE** y notar las preguntas. Asegurense de afirmar lo que le dan energía ademas de sobresaltar lo que se puede mejorar.(5 min)
4. **Equipo 1**: Ahora puede contestar las pregruntas, pero no en forma de explicarse sino en forma de responder a las preguntas que te hicieron pensar de nueva manera. (5 min)

**INTERCAMBIAR**

1. **Equipo 2**: Presenta su dibujo de la meta y su oración de organización. (2 min)
2. **Equipo 1**: (7 min)
   1. **Preguntas Aclarativas:** Hagan preguntas para entender puntos que no estan claros en su campaña.(2 min)
   2. **Preguntas de Coaching:** Provea retroalimentación en forma de **afirmaciones y preguntas solamente.** Equipo 1 debe **escuchar SILENCIOSAMENTE** y notar las preguntas. Asegurense de afirmar lo que le dan energía ademas de sobresaltar lo que se puede mejorar.(5 min)
3. **Equipo 2**: **Equipo 1**: Ahora puede contestar las pregruntas, pero no en forma de explicarse sino en forma de responder a las preguntas que te hicieron pensar de nueva manera. (5 min)

**j0334580**

**SESIÓN DIVIDIDA EN GRUPOS:**

ESTRATEGIA II

***METAS***

* Decidir las tácticas que pueden ayudarlo a lograr su meta estratégica.
* Poner esas tácticas en una línea de tiempo de campaña que culmine en un pico.

***AGENDA***

**TIEMPO TOTAL:** **50 minutos** *\*incluye el tiempo de transición*

En equipo, ustedes desplegaran ideas sobre tácticas que les ayudaran a lograr su meta estratégica, la secuencia de sus tácticas en picos sobre una línea de tiempo de campaña, y visualizar su táctica de lanzamiento.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | 1. Reúna a su equipo. Elija un cronometrador y anotador. Revise la agenda y clarifique los conceptos.  2. Revise su **teoría de cambio** y **meta estratégica**. Incorpore cualquier retroalimentación de la Estrategia I. | 2 min.  5 min. |
|  | 3. ¿Qué **tácticas** pueden ayudarlos a lograr la meta? ¿Sobre qué **línea de tiempo**? Use la siguiente hoja de trabajo para ayudarlos a crear estrategias.  4. Despliegue ideas y visualice sus **tácticas de lanzamiento** usando la hoja de trabajo.  5. Elija a alguien de su grupo para presentar su línea de tiempo de campaña, la visualización de su meta estratégica, y la táctica de lanzamiento al grupo más grande. Reincorpórese al grupo más grande. | 20 min  15 min.  3 min. |
|  |  |  |

*MCj04106050000[1]***HOJA DE TRABAJO:**

DESARROLLAR ESTRATEGIA II: TÁCTICAS Y LÍNEA DE TIEMPO

**1. TÁCTICAS & LÍNEA DE TIEMPO DE CAMPAÑA (Total: 20 min)**

Paso 1: Despliegue de ideas de tácticas (10 min)

En equipo, despliegue ideas de tantas tácticas como pueda en 10 minutos en papel a cuadros. Sus tácticas deben estar basadas en su **teoría de cambio**. ¿Cómo organizara 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?

Paso 2: Secuencie las tácticas en picos (10 min)

***Cree estrategias en reversa*.** ¿Cómo organizara 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 cuantas personas participaron en una marcha?)

Cantidad de personas:

Donde:

Cuando:

Lideres desarrollados:



Meta estratégica

tactica pico

Evaluación & Próximos pasos

tactica pico

tactica de lanzamiento

Base

Cantidad de personas:

Donde:

Cuando:

Lideres desarrollados:

Cantidad de personas:

Donde:

Cuando:

Lideres desarrollados:

Cantidad de personas:

Donde:

Cuando:

Lideres desarrollados:

**2. TÁCTICA DE LANZAMIENTO (Total: 15 min)**

Paso 1**:** Desplieguen de ideas de Tácticas de Lanzamiento (5 min)

***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?

Desplieguen ideas de tantas tácticas para su lanzamiento como pueda en 10 minutos sobre un papel a cuadros. Intenten usar la estrategia “!Si, y….!”, en vez de la “!No, pero….!”. Construyan sobre las ideas mutuas. Luego, **usen su proceso de toma de decisiones** (del ejercicio de nombres del equipo de ayer) para decidir cual táctica ustedes organizaran en equipo.

Paso 2: Visualicen (10 min)

A. 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: |

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



**CREAR COMPROMISO COMPARTIDO:**

**Tomando Acción**

*¿Cómo inspiramos a otros a unírsenos en la toma de acción?*

ACCIÓN MENSURABLE COMPARTIDA

***¿Qué es la acción?***

Metas para esta sesión:

* Aprender a comprometer a la comunidad a unírsele en acción.
* Aprender a diseñar la acción que motivará al pueblo a volver a comprometerse a hacer más.

La acción consiste en movilizar y desplegar los recursos de los electores de manera que puedan crear el poder necesario para ganar.

**Primero,** la acción efectiva produce resultados que contribuyen a lograr sus metas.

**Segundo,** la acción efectiva fortalece su organización y atrae y compromete a nuevas comunidades; aumenta nuestra capacidad de causar cambios en el futuro.

**Tercero,** la acción efectiva contribuye al crecimiento de los individuos involucrados en la campaña: desarrolla el liderazgo.



***¿De que se trata la acción?***

La acción efectiva requiere compromiso y motivación, es el momento de engancharse con los recursos de su comunidad organizada, de desplegarlos al mundo con enfoque sobre sus metas. La probanza de su teoría de cambio está en la acción.



***¿Cómo conseguimos compromisos claros?***

Primero, debemos movilizar a otros para hacer **compromisos** explícitos de lograr resultados específicos y mensurables. Sin un compromiso real a una acción real, todo lo estrategico queda en las nubes.

Cuando comprometemos a otros a la acción, le estamos dando una oportunidad de hacer una contribución significativa a una causa importante para ellos. Si sabemos esto, ¿por qué siempre no pedimos simplemente? A veces nos preocupa poner una carga sobre otros, o que van a decir que “no” y nos vamos a sentir rechazados, o van a decir que si, y ¡vamos a tener que comprometernos nosotros mismos!

Cuando les pedimos a otros que se nos unan, es crítico que usemos un lenguaje claro y conciso. Puede que a veces intentemos minimizar el compromiso, haciéndolo parecer más pequeño o menos importante de lo que realmente es. Pero respetar a otros realmente al ser muy transparentes acerca del trabajo futuro y el respaldo que recibirán, y permitiéndoles elegir comprometerse o no.

Movilizar compromisos efectivos requiere cuatro pasos, lo que llamamos “Las 4 Cs”:



**Conexión**

**Contexto**

**Compromiso**

**Catapulta**

1. **Conectar:** Hacer la pregunta lo mas especifico que pueda a la persona que está tratando de movilizar. Identifíquese por qué está haciendo lo que hace, y dígale por que usted les pide que lo ayuden. Esto puede hacerse en pocas palabras, pero se basa la conversación en lo personal.
2. **Contexto:** Explique por qué la acción que les pide hacer es urgente. Sea específico acerca del desafío y la esperanza.
3. **Compromiso:** Pida explícitamente a la otra persona si usted puede contar con ellos para comprometerse a la acción con usted. Sea muy específico acerca de la fecha, la hora y el lugar.

* “Podemos contar que usted se nos una en \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ?”
* “Se uniría a mí para hacer \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ?”

ESCUCHE CUIDADOSAMENTE. La respuesta es:

“Si! Definitivamente!” (Grandioso! Confirme los detalles)

“Puede ser. . .” (Pregunte que dudas tiene y como puede usted hacerle seguimiento.)

“No; lo siento.” (Pregunte por qué. Provéale su información de contacto en caso de que cambien de opinión.)

1. **Catapulta:** Si alguien dice “si”, entonces dele el respeto de tener trabajo real y responsabilidad real en su acción y un plan real de llegar allí. Pregunte:

* ¿Puede usted traer algo al evento (por ejemplo, alimentos, posters, etc.)?
* ¿Puede usted comprometerse a traer 2 amigos con usted?
* ¿Cómo planea llegar al evento? (¡las personas con planes es mucho mas probable que asistan!)

***¿Cómo confirmamos y hacemos seguimiento de los compromisos?***

En nuestra introducción a la Organización le dimos la siguiente definición al liderazgo: Tomar responsabilidad para facultar a otros a lograr un propósito al enfrentar la incertidumbre. Tomar responsabilidad significa que no solo podemos conseguir un compromiso con la acción, guardarlo en el bolsillo como si fuera el cambio, y retirarnos. Tenemos la responsabilidad de hacer seguimiento y hacer todo lo necesario para respaldar a otros a unírsenos. Las “llamadas recordatorios” son las más importantes y mientras más cerca este el evento, mas importantes y efectivas serán las llamadas recordatorios.

1. **Reclutar** a otros y conseguir un compromiso especifico con la acción.
2. **Confirmar** el compromiso unos días antes. Verificar y ver si las personas que se comprometieron necesitan que los lleven, puedan invitar a otros, o puedan tomar responsabilidad con parte de la acción. **Confirmar** el día antes de la acción. Proveer detalles completos del lugar, hora y propósito de la acción, incluyendo novedades sobre el programa o los asistentes. **Confirmar** una vez mas 30-60 minutos antes de la acción – el período cuando casi todos nosotros es más probable que encontremos algo más urgente que hacer. Exprese cuan emocionado está usted de que otros se unan en la acción.
3. **¡ACCIÓN!**  Dirija una acción que respete el tiempo de los otros, pero que también provea una capacitación integral, oportunidades de construir relaciones y de una acción determinada y mensurable.
4. **Evalúe & Celebre** la acción untos. Cuente todos los resultados mensurables para que todos puedan ver que son parte de una todo más grande. Informe en detalle acerca de lo que funciono y lo que debe cambiarse la próxima vez. Luego, ¡celebre! ¿Quién quiere pasar su tiempo libre sin divertirse? Genere rutinas para la manera en que las personas en su organización celebren juntos, tal vez con alimentos, música o una rueda de historias del día.
5. **Agradezca** a todos al día siguiente por su participación en la acción. Dígales específicamente que impacto tuvo la acción en la campaña. Pregunte sus opiniones sobre lo que función y lo que debe cambiarse la próxima vez.
6. Los participantes para subir al siguiente nivel de liderazgo, ayudándolo a usted y a su equipo a planificar más acciones y su ciudad o vecindario.

***¿Cómo diseñamos la acción motivacional?***

Para que la acción comprometa a otros de manera que expanda en vez de agotar nuestros recursos, necesitamos diseñar la acción conscientemente. Si la comunidad no siente que lo que están haciendo es importante, o que están siendo usados, o que deben hacer un trabajo aburrido y sin sentido, probablemente no tomen iniciativas, resuelvan problemas o vuelvan a comprometerse.

**Diseño de Tareas y Motivación**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Caracteristicas de la Tarea** | **Estados Psicológicos** | **Resultados** |
| Variedad de Habilidades (SV)  Identidad de la Tarea (TI)  Importancia de la Tarea (TS)  Autonomía  Retroalimentación | Significado Experimentado  Responsibilidad Experimentada  Conocimiento de Resultados | Motivación  Resolución de problemas  Trabajo de alta calidad  Compromiso |

***¿Cómo diseña el trabajo la tarea motivacional?***

*Resultados: Cuando una tarea está bien diseñada, la comunidad que participa se siente más motivada, toma iniciativas al resolver problemas, y hace un compromiso más profundo con el trabajo.*

*Diseño:* crear la experiencia de lograr estos resultados requiere la atención a estos cinco elementos del diseño:

* Identidad de la Tarea (TI) – el reconocimiento de su “propiedad” de una parte clara del trabajo.
* Importancia de la Tarea (TS) – experimentar el impacto del trabajo sobre el mundo.
* Variedad de habilidades (SV) – captar una variedad de habilidades, incluyendo el corazón, las manos y el cerebro.
* Autonomía (A) – tener el espacio para tomar decisiones competentes en cuanto a cómo hacer el trabajo.
* Retroalimentación (FB) – los resultados que son visibles a la persona que lleva a cabo la tarea, inclusive al momento de llevarla a cabo.

***Diseñar Tareas Motivacionales***

Usando la lista de verificación a continuación, podemos evaluar las tareas para determinar cuan motivacionales son, rediseñarlas para hacerlas mas motivacionales, y construirlas para crear, de ese modo, una escalera de liderazgo, oportunidad para que la comunidad obtenga mayores responsabilidades.

**Escalera de Diseño de Tarea**

**Nivel 1 Nivel 2 Nivel 3**

TI

TS

SV

A

FB

**Description: j0334580SESIÓN DIVIDIDA EN EQUIPOS:**

ACCIÓN

**Metas:**

* Practicar la habilidad principal de organización para reclutar a otros a hacer un compromiso real de traducir sus valores en acción.

***AGENDA***

**TIEMPO TOTAL: 50 minutos** *\*incluye tiempo de transición*

1. Reúnase con su equipo. Elija un **cronometrador**. Revise la agenda. Decida a un gol. 3 min.

2. Tome el tiempo individualmente para anotar las preguntas clave que 7 min.

se hará para iniciar una conversación, las historias clave que compartirá

para presentarse, y la petición especifica que hará. Para esta practica, vamos

a utilizar el pico de lanzamiento de su campaña que acaban de establecer.

Esto no es un “guión” que usted va a leer, sino una guía para una

conversación de entre seres humanos para realizar sus valores.

3. Compartimos la sala en dos grupos, “los organizadores” y “los organizados.” 30 min.

La meta de los organizadores será juntar la maxima cantidad de compromisos.

No se olviden: **¡Haga una petición específica para un compromiso!**

Dos rondas de 10 minutos

**(10 min.)**

* + **Los organizadores** practican comprometer al organizado en una

conversación significativa de compromiso para el evento de lanzamiento.

¡Agarren lo maximo posible!

* + **Los organizados** deben actuar como una persona de la comunidad.

Solamente decir que “si” si el organizador te hace sentirlo.

**(5 min.)**

* + **Los equipos** dan retroalimentación y hacen su cuenta de pedidos,

compromisos, y lanzamientos.

5. Regresen al plenario. 2 min.

Description: MCj04106050000[1]**HOJA DE TRABAJO:**DESARROLLAR LA HABILIDAD DE COMPROMETER UN COMPROMISO REAL

***Paso 1: Decida en las metas para su equipo en este ejercio a apuntelo abajo (3 min.)***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NOMBRE DE EQUIPO** | **META: Cuantas personas van a compremeter a asistir su lanzamiento de campaña?** | **Cuantas pedidas creen que necesitamos para lograr la meta?** |
|  |  |  |

***Paso 2: Escriba un Guion para las peticiones de su actuación (7 min.)***

Usando el trabajo de la historia que ha hecho para ayudarlo, escriba una guion de llamado a reclutamiento. Las claves aquí son que usted **haga las preguntas** para entender las motivaciones de la persona a quien está comprometiendo, que su historia incluya algo acerca de **usted**, y por qué usted está motivado a actuar; usted cuenta un poco acerca de **quienes están en su grupo**, **por qué se han reunido para trabajar ahora** en esto; y **presente la elección** que su oyente tiene que hacer – unírsenos en nuestra próxima acción.

No se preocupe en que le salga exactamente bien; sus conversaciones serán diferentes cada una de todos modos – deben ser conversacionales y responder a su oyente, no extremadamente guiadas o formales. Pero aquí hay una buena lista de muestra de puntos de conversación que puede usar para orientarse.

**SU GUION:**

Hola, mi nombre es \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_, y estoy en \_\_\_\_\_\_\_. Su nombre me lo dió \_\_\_\_\_\_\_\_ quien dijo que usted sería un gran candidato para ayudarnos a lanzar una campaña el mes próximo para luchar por \_\_\_\_\_\_\_\_.

1. **CONEXIÓN:** Brevamente deje que la persona sepa quién es usted, por que a usted le importa este tema, y pregunte como han sido ellos afectados.

Preguntas que podría hacer para que la conversación sea entre seres humanos (recuerde ESCUCHAR):

* ¿Se ha enterado del movimiento que estamos construyendo en \_\_\_\_\_\_? Si no es así, déjeme contarle acerca de él…
* Cuénteles acerca de su experiencia aquí, la comunidad, y la \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ campaña que se está lanzando.
* ¿Cómo comenzó usted estar parte de la organización? ¿En qué contexto?
* ¿Cómo ya está usted involucrado trabajando en temas de \_\_\_\_\_\_\_\_\_?

Tome nota de las partes clave del trabajo de su historia que revele su motivación para hacer este trabajo:

**2) CONTEXTO:** Explique lo que usted y su equipo están planificando en su campaña. Provea detalles acerca de quienes están en su grupo, los desafíos exactos que lo mueven a actuar en este momento, la esperanza real, y la elección de una estrategia. Tome nota de:

Desafios:

Espranza:

Estrategia:

**3) COMPROMISO:** Obtener compromiso: ¿Se unirá usted a mí en el lanzamiento de esta campaña para llevar a cabo \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ en la fecha \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ y el lugar de \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ ?

* ESPERE que ellos piensen y respondan.
* Confirme la FECHA, HORA Y LUGAR. ¿Puedo contar que usted estará allí?

4) **CATAPULTA**: Si alguien dice “si”, entonces dele el respeto de tener trabajo real y responsabilidad real en su acción y un plan real de llegar allí. Pregunte:

* ¿Puede usted traer algo al evento (por ejemplo, alimentos, posters, lo que se necesita)?
* ¿Puede usted comprometerse a traer 2 amigos con usted?
* ¿Cómo planea llegar al evento? (¡las personas con planes es mucho mas probable que asistan!)

***Paso 3: Empieze a reclutar! Anote su progreso abajo. (10 min.)***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Cuantas pedidas hizo?** | **Cuantos compromisos consiguio?** | **Cuantas “lanzamientos” consiguio?** |
| **SU NOMBRE:** |  |  |  |

**MOVILIZAR VALORES Y COMPROMISOS COMPARTIDOS:**

**Historia del Ahora & Vinculación entre Si Mismo/Nosotros/Ahora**

*¿Cómo traemos a la vida nuestra historia y nuestra estrategia?*

**HISTORIA DEL AHORA**

Metas para esta sesión:

* Aprender como contar una historia del ahora de forma efectiva.
* Aprender a dirigir a otros en una historia del ahora.

**Desarrollar Su 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 llamo la “fiera 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 actuábamos 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.

**DESAFIO**

**Meta**

**Compartida**

**Elección**

***Historia Del Ahora***

**Pedido**

**ESPERANZA**

**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 a una acción “esperanzadora”.

**VIDEO REVISIÓN:**

GANDHI

Vamos a mirar una versión de la película de “Gandhi” (Ben Kingsley) que cuenta una historia del ahora. Mientras la mira, piense en los elementos de la Historia del ahora que componen su llamado a la acción.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **DESAFÍO** | **RESULTADO** | **ELECCIÓN** |
| **¿Cómo confronta su público con un desafío real, urgente?**  **¿Qué imágenes crea?** | **¿Dónde ubica la fuente de esperanza? ¿Qué podría ser diferente si la comunidad elige actuar unida?** | **¿Qué le pide a la comunidad que haga? ¿Qué lo hace significativo?** |
|  |  |  |

**1. ¿Por qué Gandhi comienza de ese modo?**

**2. ¿Qué detalles, imágenes, momentos traen estas historias?**

**3. ¿A qué valores recurre y desafía a su público cumplir?**

**JUNTAR TODO: VINCULAR EL SI MISMO, EL NOSOTROS, Y EL AHORA**

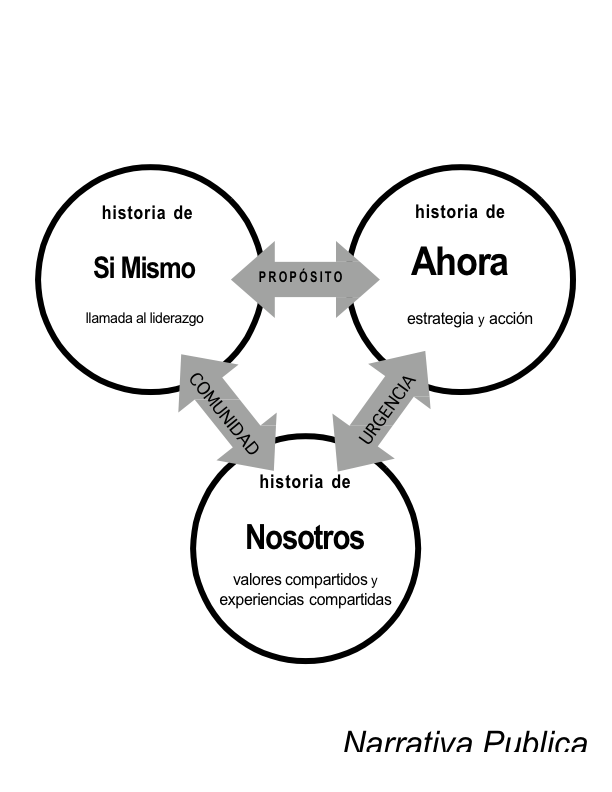
Metas para esta sesión:

* Aprender a vincular las historias de sí mismo, nosotros y ahora en una narrativa publica coherente.
* Aprender a dirigir a otros a vincular sus sí mismos, nosotros y ahora en una narrativa pública.

**Crear Una Narrativa Publica**

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

Cuando estoy solo para mi, ¿qué soy?

Si no es ahora, ¿cuándo?

- Hillel, Erudito de Jerusalén del Primer Siglo

Confeccionar una narrativa publica 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 poderosas palabras del Rabí Hillel, erguirse por sí mismo es un primer pero insuficiente paso. Usted debe también construir la comunidad con quien erguirse, y mover esa comunidad para actuar juntos ahora. Para combinar las historias de sí mismo, nosotros y ahora, encontrar hilos comunes en 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. Usted puede querer comenzar con su Historia de Ahora, trabajando hacia atrás a través de la Historia de Nosotros con quien está trabajando para la Historia de Si mismo en la cual esta cimentado su llamado.

**Crear Una Narrativa Publica: Vinculando el Sí Mismo, el Nosotros y el Ahora**

Ahora es el momento de poner todas estas tres historias juntas en su narrativa publica: el sí mismo, el nosotros y el ahora. ¿Cuáles son los valores que vinculan el sí mismo, el nosotros y el ahora? ¿Qué tema vincula su sí mismo, nosotros y ahora? ¿Hay imágenes en particular que vinculan el sí mismo, nosotros y ahora? Usted puede comenzar su narrativa publica con una historia del ahora, para llamar la atención a su causa, seguir con una historia de sí mismo para explicar por qué esta causa es su causa, y seguir con una historia de nosotros para recordarles por qué esta causa es su causa, y volver a una historia del ahora para llamarlos a unírsele en la acción. También puede comenzar como hizo Obama, con una historia de si mismo. Y podría inclusive comenzar con una historia de nosotros. No hay formula, pero una narrativa publica efectiva vinculara los tres elementos.

**Su Narrativa Publica Siempre es un “Trabajo en Progreso”**

La meta de su trabajo en esta clase no es irse con un “guión” final de la narrativa pública que usted usara una y otra vez. La meta es permitirle comenzar a aprender un proceso que usted puede usar para adaptar su narrativa una y otra y otra vez, cuándo, dónde, y cómo usted necesite con el fin de fortalecer su propia capacidad – y la de otros – para un liderazgo con propósito y acción.

**VIDEO REVISIÓN:**

Maung Nyeu

Vamos a mirar un discurso de cinco minutos de un alumno de Narrativa Publica – Maung Nyeu. Mientras mira, piense en los elementos de SI MISMO – NOSOTROS – AHORA que usted escucha en su historia.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **SI MISMO** | **NOSOTROS** | **AHORA** |
| **¿Qué experiencias moldearon sus valores? ¿De quienes fueron las elecciones? ¿Cuál es su historia?** | **¿Quién es el “nosotros” a quien él apela? ¿Cómo se lo crea? ¿Cuáles son los valores que invoca?** | **¿Qué desafía a esos valores describe él? ¿Cuál es la fuente de esperanza? ¿En qué acción nos pide que nos unamos a él?** |
|  |  |  |

**1. ¿Por qué Maung comienza de esa manera?**

**2. ¿Qué desafío, elección y resultado están en el núcleo de cada historia que cuenta?**

**3. ¿Qué detalles, imágenes, momentos traen a la vida estas historias?**

**4. ¿Qué valores comunican estas historias?**

**SESIÓN DIVIDIDA EN EQUIPOS:**

HISTORIA DEL AHORA Y VINCULO SI MISMO/NOSOTROS/AHORA

**METAS**

* Aprender cómo integrar las historias de sí mismo/nosotros/ahora en una narrativa publica
* Pedir compromisos por medio de articular un punto de elección específico para que lo hagan otros

*NOTA: Es más que un “pedido”. 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 unírse a usted.*

***AGENDA***

**TIEMPO TOTAL: 45 min.**

1. Reúna a su equipo. Elija un **cronometrador**. 2 min.

2. Tómese un tiempo como individuos para desarrollar **en silencio su Narrativa Publica de si mismo, nostros, ahora**. Use la hoja de trabajo a continuación.

8 min.

3. Reúna a su **pequeño grupo para practicar** su narrativa pública. Practique contando su narrativa pública durante **3 minutos** con **2 minutos de retroalimentación.** Asegúrese de que usted finaliza **pidiendo un compromiso claro** que este enraizado en el proyecto de su equipo y su estrategia.

Cada persona tiene 3 minutos para contar su historia y 2 minutos para la retroalimentación.

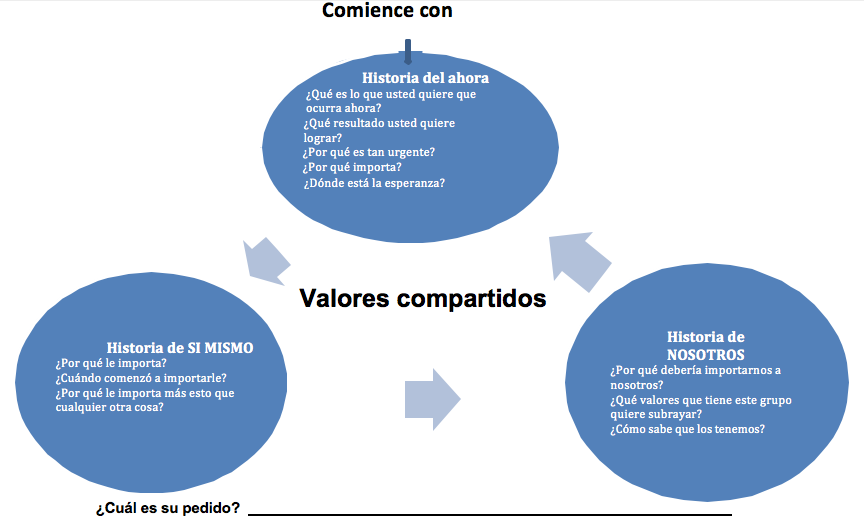
30 min.

4. **Hagan un circulo de apreciaciones**. Aprecien la persona que queda a su izquerda por algo que hizo para contribuir a su aprendizaje y a la experiencia del grupo (30 segundos cada uno)

3 min.

MCj04106050000[1] **HOJA DE TRABAJO:**

VINCULAR LA HISTORIA DE SI MISMO / NOSOTROS / AHORA



**MCj04106050000[1]HOJA DE TRABAJO:**

VINCULAR EL SI MISMO/NOSOTROS/AHORA

|  |
| --- |
| **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? |

|  |
| --- |
| **Historia de Si 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 mencionara que nosotros compartamos? ¿Cómo lo sabe? ¿Qué podemos hacer para que ocurra? |

**¿Cuál es su pedido?**



**CONSEJOS DIRECTIVOS:**

**NARRATIVA PÚBLICA**

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

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

1. **EL DESAFÍO:** ¿Cuál es el desafío específico que enfrentamos ahora? ¿El narrador pintó una imagen vívida y urgente de él? ¿Qué detalles podrían hacerlo aun mas vivido y urgente?

*“El desafío no fue lo suficientemente urgente. ¿Por qué no mencionar \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_?”*

1. **EL RESULTADO:** ¿Cuál es el resultado especifico si actuamos juntos? ¿Hay una visión clara y esperanzadora de cómo puede ser diferente el futuro si actuamos ahora?

*“El resultado pudo haber sido aún más esperanzador si usted describiera \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.”*

1. **LA ELECCIÓN:** ¿Hay una elección clara que nos están pidiendo hacer en respuesta al desafío? ¿Cómo le hizo sentir la elección? (¿Esperanzado?)

*“¿Qué exactamente nos está usted pidiendo hacer? ¿Cuándo debemos hacerlo? ¿Dónde?”*

1. **LOS VALORES:** ¿Qué valores usted comparte con el narrador? ¿La historia del ahora apela a esos valores?

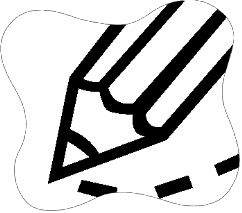
*“En vez de decirnos que nos importa, sería más efectivo si usted nos mostrara la elección a hacerse por medio de ilustrar la manera en la cual usted valora \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.”*

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

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

*“Intente contar más detalles acerca de \_\_\_\_\_\_ para que podamos relacionarnos con esta experiencia compartida.”*

6.  **ENTRETEJER EL SI MISMO, NOSOTROS Y AHORA:** ¿La historia de sí mismo y la historia de nosotros se relaciona con la historia del ahora? Si es así, ¿Cuál fue el hilo en común? Si no es así, ¿Qué hilo podría usar el narrador para evaluar de nuevo las conexiones entre el sí mismo, el nosotros y el ahora?



DIRIGIR LA NARRATIVA PUBLICA DE SU COMPAÑERO DE EQUIPO

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

*Dirigir la Narrativa Publica de su Equipo*

*A medida que oye las narrativas publicas 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** | **SI MISMO** | **NOSOTROS** | **AHORA** |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |