

Un Libro Blanco del **PEOPLE'S ACTION INSTITUTE**

EL ANTÍDOTO CONTRA EL AUTORITARISMO

Cómo un renacimiento organizativo puede construir una democracia multirracial pluralista y una economía inclusiva

Mayo de 2023

Un Libro Blanco del **PEOPLE'S ACTION INSTITUTE**

EL ANTÍDOTO CONTRA EL AUTORITARISMO

Cómo un renacimiento organizativo puede construir una democracia multirracial pluralista y una economía inclusiva

Mayo de 2023

Escrito por

Beth Jacob y James Mumm

Editado por

Tim Wilkins

Diseñado por

Billie Kirkton

Con el apoyo de

Fondo para la Democracia

Apoyado por



Contenido

4 Resumen ejecutivo

¿Cómo podemos construir una democracia multirracial y pluralista con una economía integradora para derrotar el auge del autoritarismo? Esta es la pregunta prioritaria para el Instituto de Acción Popular y nuestros aliados.

6 Primera parte: Transformar la crisis en oportunidad

El trabajo organizativo relacional y constructor de poder es esencial para construir una democracia pluralista multirracial que haga frente al auge del autoritarismo y a las crisis interrelacionadas que lo alimentan.

9 Segunda parte: Alinearse sobre cómo se produce el cambio para aumentar el impacto

Es esencial que los organizadores, las redes organizativas y la filantropía estén de acuerdo en cómo se produce el cambio para promover estrategias eficaces que aborden las causas profundas de los problemas y la crisis a la que nos enfrentamos.

13 Part Three: Challenges to effective organizing

Tenemos que volver a centrar la organización comunitaria en las técnicas fundamentales de creación de poder relacional, al tiempo que acogemos continuamente las innovaciones y desafiamos las ortodoxias en este campo.

16 Cuarta parte: ¿Qué es buen trabajo organizativo?

La organización comunitaria relacional y basada en el poder puede ayudar a derrotar al autoritarismo construyendo una democracia pluralista multirracial con una economía inclusiva.

Quinta parte: Por qué necesitamos un renacimiento organizativo

20 Para los donantes, el renacimiento del trabajo organizativo es una llamada a la acción para apoyar el trabajo organizativo local y estatal fuerte e invertir profundamente en infraestructuras que refuercen el campo del trabajo organizativo.

25 Sexta parte: Lo que la filantropía y el campo del trabajo organizativo necesitan uno del otro

Como organizadores y financiadores que creemos en la democracia, estamos en una relación simbiótica.

30 Conclusión

31 Apéndice A: Entrevistas

32 Apéndice B: Referencias seleccionadas

Resumen ejecutivo

¿Cómo podemos construir una democracia multirracial y pluralista con una economía integradora para derrotar el auge del autoritarismo?

Esta cuestión es prioritaria para el Instituto de Acción Popular y nuestros aliados. Como organizadores experimentados dedicados a construir poder entre aquellos a quienes se les ha negado durante mucho tiempo, sabemos de primera mano que la transformación se produce desde la base.

Esta simple verdad -que la gente común y corriente, organizada eficazmente, tiene el poder de impulsar el cambio social hacia arriba para crear las condiciones para la justicia, la equidad y la libertad- ha sido el poder detrás de cada gran expansión de nuestra democracia, desde la Abolición y el sufragio femenino hasta los derechos civiles y la igualdad matrimonial. Sin embargo, los peligros de nuestro momento actual son complejos: ¿Cómo podemos fortalecer y defender nuestra democracia, cuando algunos sienten que les falla, y otros quieren eliminar la democracia para avanzar en una agenda autoritaria?

Para encontrar una respuesta, el Instituto de Acción Popular mantuvo conversaciones en profundidad con 27 de los líderes más experimentados y reflexivos en el trabajo para construir poder entre la gente multirracial pobre y de clase trabajadora en Estados Unidos. Entre ellos se encuentran directores y ex directores de redes nacionales para el cambio social, académicos, organizadores sobre el terreno y filántropos comprometidos con la defensa de la sociedad civil. [En el Apéndice A figura la lista completa de entrevistados] También revisamos la bibliografía más relevante sobre cómo el trabajo organizativo puede impulsar los movimientos sociales y el progreso, especialmente en el momento actual.



Nuestras conclusiones principales son las siguientes:

La buena organización, que se construye desde la base, es esencial para derrotar al autoritarismo. Dado que las personas organizadas tienen el poder de cambiar las narrativas, las actitudes y los comportamientos, pueden desafiar a las fuerzas que han convergido para imponer el nacionalismo blanco, la supremacía masculina y el control corporativo sobre nuestra sociedad y nuestra economía.

No todas las organizaciones son iguales. El buen trabajo organizativo se basa en las mejores prácticas de creación de poder relacional. Estas habilidades, cuando se practican con eficacia, fortalecen las organizaciones comunitarias a medida que sus miembros se unen en torno a un propósito compartido y experimentan el poder de tomar decisiones sobre sus propias vidas. Un buen trabajo organizativo nunca es transaccional, extractivo o a corto plazo. Si queremos hacer frente a los retos de este difícil momento, debemos adoptar esta concepción compartida de lo que es un buen trabajo organizativo.

La filantropía y los organizadores deben compartir el compromiso de hacer avanzar la equidad racial abordando las causas profundas de la desigualdad racial: el racismo estructural, el poder corporativo y la riqueza concentrada. Cuanto más profundicemos en el abordaje de las causas profundas de los problemas, más claro debemos tener la necesidad de compartir estrategias, análisis de poder, recursos y un horizonte de cambio. Ninguno de nosotros tiene el poder de deshacer las causas profundas por sí solo, así que debemos hacerlo juntos.

Para lograr un cambio duradero y significativo, debemos crear una infraestructura de colaboración entre las organizaciones comunitarias, las redes nacionales y la filantropía. Para ello, debemos cultivar un sentido compartido del propósito y poner fin a la competencia entre aliados, de modo que el trabajo organizativo y la filantropía puedan avanzar juntas, totalmente alineadas, hacia la auténtica construcción de poder para la transformación social.

Del mismo modo que los organizadores deben crear nuevas formas de trabajar juntos a través de un entendimiento y una infraestructura compartidos, también deben hacerlo los financiadores. Las inversiones a largo plazo basadas en la confianza permitirán a las personas más cercanas a los problemas sociales nombrar y liderar las soluciones específicas que saben que son más eficaces para su tiempo, contexto y lugar.

En resumen, si queremos lograr una democracia pluralista multirracial y avanzar hacia una economía inclusiva, debemos basarnos en las mejores y más eficaces prácticas de organización comunitaria relacional y basada en el poder. El Renacimiento Organizativo es nuestro llamado a renovar estas prácticas para derrotar al autoritarismo.

A continuación, analizamos las conclusiones de nuestra encuesta y las ideas que las sustentan, y sacamos a la luz los temas comunes de nuestras entrevistas. En primer lugar, examinamos las conexiones entre las múltiples crisis a las que nos enfrentamos hoy en día y cómo la organización comunitaria puede aportar soluciones. En segundo lugar, exploramos la importancia de compartir una comprensión estratégica de cómo se produce el cambio. En tercer lugar, examinamos algunos de los retos que han llevado al debilitamiento de las destrezas fundamentales en las organizaciones de base comunitaria. En cuarto lugar, identificamos las mejores prácticas de organización comunitaria basadas en el poder y por qué son esenciales para el proyecto de construir una democracia pluralista multirracial y una economía inclusiva. En quinto lugar, compartimos nuestro llamado a un renacimiento del trabajo organizativo como forma de fortalecer y ampliar estas mejores prácticas, y las implicaciones que esto tiene para la organización comunitaria y la filantropía. Por último, repasamos los comentarios de los financiadores para determinar qué necesitan mutuamente la organización comunitaria y la filantropía para abordar eficazmente las crisis actuales desde sus raíces e impulsar un cambio transformador.

ERROR 155:

Democracy
not found

Primera parte

TRANSFORMAR LA CRISIS EN OPORTUNIDAD

En Estados Unidos y en todo el mundo estamos viviendo una época de emergencia. Las crisis políticas, sociales, económicas y medioambientales se agravan cada vez más unas a otras. Aunque este documento no profundiza en los orígenes de estas crisis interrelacionadas, de nuestras entrevistas se desprende un amplio consenso sobre las amenazas que crean este contexto y la urgencia de nuestro llamamiento a construir una democracia pluralista multirracial a través de un Renacimiento Organizativo. En todo el mundo, las personas con menos poder -los pobres y la clase trabajadora, las comunidades de color, los pueblos indígenas, las mujeres, los niños y las personas LGBTQIA+- son las que se enfrentan a más desplazamientos, sufrimiento y muerte a causa de las crecientes amenazas. Entre ellas se incluyen:

1. **Autoritarismo.** El auge del nacionalismo masculino cristiano blanco en Estados Unidos no es un fenómeno aislado: forma parte de una ola de autoritarismo que socava las democracias en todo el mundo.
2. **Catástrofe climática.** El cambio climático provocado por la continua expansión de los combustibles fósiles y las industrias petroquímicas está matando a 5 millones de personas cada año, además de provocar sufrimientos extraordinarios y migraciones forzadas debido a la volatilidad del clima y al aumento de las temperaturas. Las catástrofes provocadas por el cambio climático causaron daños por un valor de \$165 billones solo en Estados Unidos en 2022.
3. **Militarización de las fronteras.** Se criminaliza a los refugiados y asilados, ya sea por migración voluntaria o forzada, impulsada por la inestabilidad climática, económica y política. Los líderes autocráticos explotan estos flujos migratorios para crear una sensación de pánico que les permita reforzar su control sobre la sociedad civil.
4. **El peligro inminente de una guerra nuclear.** El Reloj del Juicio Final, creado por los científicos atómicos en 1947 para calcular el riesgo de cataclismo, se encuentra ahora a una hora récord de 90 segundos para la medianoche, con inminentes amenazas de conflicto nuclear tanto en Europa como en Asia.
5. **Aumento de la desigualdad.** Millonarios y multimillonarios poseen cuatro quintas partes de la riqueza de Estados Unidos; tres individuos poseen más que la mitad inferior de todos los estadounidenses. Los impuestos sobre el patrimonio están en mínimos históricos, mientras que la mitad de la humanidad sobrevive con menos de 5,50 dólares al día.



Los que poseen el poder y la riqueza exteriores deben llegar a comprender que esto es un acuerdo que ya no es tolerable, y nunca lo ha sido. A menos que cambiemos esta situación, nos enfrentamos a la extinción. O se cambian la dirección y el poder está en manos de la gente común y corriente o dejaremos de existir. Las líneas no pueden ser más claras.

- Líder de la Red Nacional de Organización

6. **El desmantelamiento deliberado de la sociedad civil, la sindicalización y la cohesión social.** El poder de los ricos y las empresas de Estados Unidos para inyectar cantidades ilimitadas de dinero en la política distorsiona nuestra vida pública y alimenta un sentimiento de desilusión, aislamiento y desconfianza en el gobierno. Estas crisis son, para cada uno de nosotros, desgarradoras y exasperantes. Es la respuesta natural de las personas que valoran la dignidad humana, la seguridad y la protección. Pero no es la única respuesta. Dado que la guerra, la migración masiva y la inestabilidad económica generan miedo en todos nosotros, los autoritarios utilizan este miedo para reforzar su control sobre la sociedad civil. Los autoritarios aprovechan la incertidumbre para distraer a la mayoría y así poder promover los intereses de una élite, socavando los cimientos de la democracia.

Un académico con el que hablamos describió la democracia como incertidumbre sobre los resultados, con certeza sobre el proceso. El autoritarismo es lo contrario. El autoritarismo es una reacción impulsada por el miedo a la incertidumbre. Al mismo tiempo, el aumento de la desigualdad obliga a las personas a aceptar una mayor incertidumbre en sus propias vidas. Como resultado, muchas personas se alejan de la apertura y se inclinan por visiones del mundo más rígidas. Un entrevistado describió a las fuerzas prodemocráticas como las que mantienen la puerta abierta a la democracia, mientras que las fuerzas antidemocráticas han convencido a una amplia franja de la sociedad que la democracia es la brecha por la que han entrado las amenazas existenciales para destruir el dosel sagrado del excepcionalismo estadounidense. El conflicto entre estas dos visiones del mundo puede provocar una escalada extrema de la violencia política.

Un número cada vez mayor de estadounidenses ya no considera que la democracia sea esencial para nuestra identidad nacional. Como resultado, el gobierno de las minorías está en el horizonte, y algunos líderes políticos lo defienden abiertamente.

Ya está presente en muchos estados, condados y ciudades con un retroceso de los derechos de voto. Se manifiesta en mapas políticos manipulados, asambleas legislativas estatales apiladas, dinero ilimitado en la política y privación activa del derecho de voto a las comunidades BIPOC (negras, indígenas, y comunidades de color), ataques a los derechos de los inmigrantes, desmantelamiento del camino hacia la ciudadanía y la inclusión, y segregación ideológica y cultural extrema.

El énfasis de la organización comunitaria en la creación de relaciones la convierte en una estrategia ideal para implicar a la gente en todas las comunidades, especialmente en las ciudades pequeñas y las zonas rurales, donde los periódicos locales

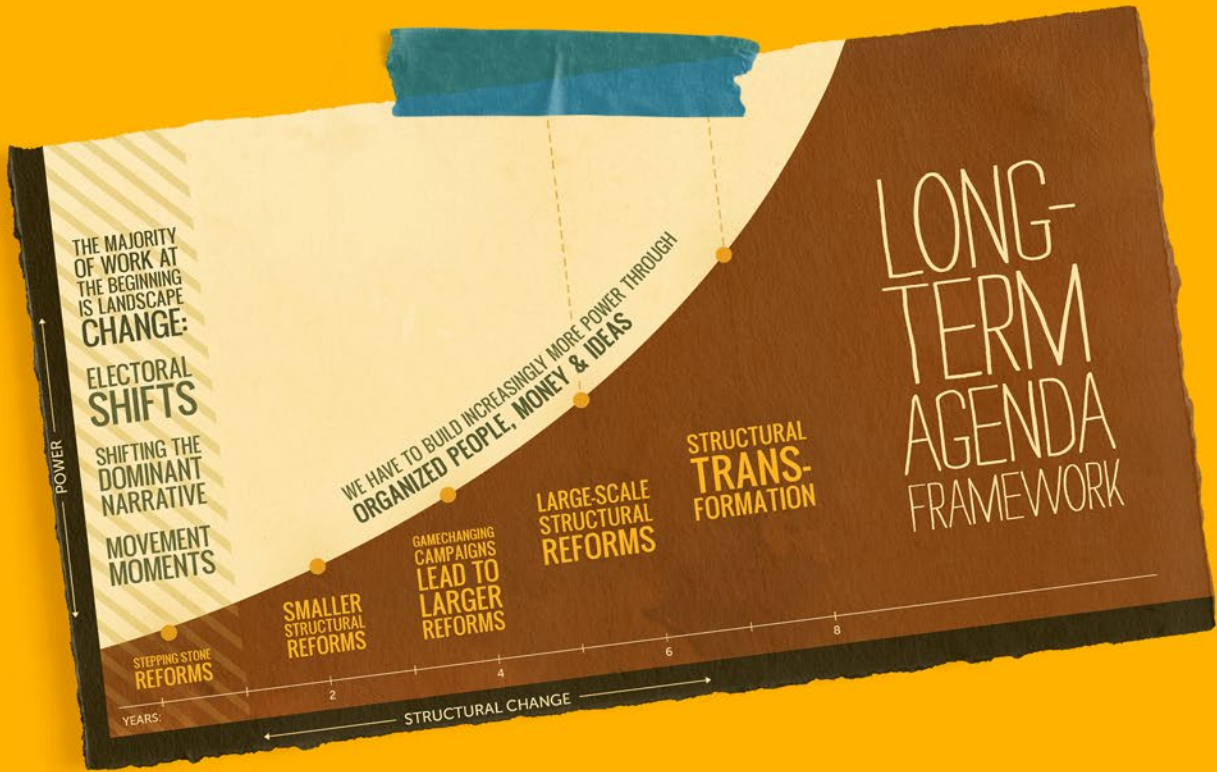
y otros medios de comunicación basados en la realidad se han hundido, según un antiguo director ejecutivo de una institución filantrópica y actual profesional del trabajo organizativo nacional.

Una democracia pluralista, como explicó un entrevistado que trabaja entre la organización comunitaria y el mundo filantrópico, protege a las minorías al tiempo que gobierna con la mayoría. Las democracias pluralistas logran el consenso a través del voto para crear políticas que reflejen valores compartidos. La creencia compartida de que el Estado de derecho refleja esos valores mantiene a raya al fascismo. Una democracia pluralista ofrece un foro para debatir sobre quién está incluido en nuestra sociedad y economía, quién merece dignidad y derechos, y cómo se toman las decisiones. En una democracia ideal, que aún no existe, todas las personas estarían representadas con igual voz, y la política surgiría de deliberaciones abiertas. Las opiniones de las minorías estarían protegidas, y las mayorías multirraciales y económicamente inclusivas fijarían las políticas.

La pregunta, por tanto, es la siguiente: si los baluartes tradicionales de la democracia se están erosionando, ¿qué pueden hacer las personas y las organizaciones para navegar mejor por la incertidumbre social y no caer presas del miedo? Como observaron varios de nuestros entrevistados, hay tres maneras de abordar la creciente incertidumbre: 1) reducir la desigualdad, 2) aumentar la voz en el proceso democrático, y 3) ayudar a la gente a dar sentido a los problemas a los que se enfrentan y a las soluciones para ellos. La respuesta a las narrativas peligrosas, la deshumanización y la creación de falsas amenazas es establecer relaciones entre comunidades e identidades, descubrir intereses comunes para que la gente pueda actuar.

Sintetizando la bibliografía existente y las opiniones de nuestros entrevistados, llegamos a la siguiente conclusión:

La organización relacional y constructora de poder es esencial para construir una democracia pluralista y multirracial que haga frente al auge del autoritarismo y a las crisis interrelacionadas que lo alimentan. Tenemos que volver a basar nuestro movimiento por la justicia social en las prácticas más eficaces de organización comunitaria para hacer frente a esta crisis creciente a gran escala.



Segunda parte

ALINEARSE SOBRE COMO SE PRODUCE EL CAMBIO PARA A UMENTAR EL IMPACTO

La alineación entre los organizadores, las redes de organización y la filantropía sobre cómo se produce el cambio es esencial para promover estrategias eficaces que aborden las causas profundas de los problemas y las crisis a los que nos enfrentamos. También es la clave para pasar de un compromiso con la equidad racial en la concesión de subvenciones a la construcción del poder necesario para abordar las causas profundas de la inequidad racial y el racismo contra los negros (Asesores Filantrópicos Rockefeller, 2022; Iniciativa Filantrópica para la Equidad Racial, 2021). Esta sección comienza con un análisis compartido de las causas profundas y, a continuación, explora cómo la visión del mundo enmarca las soluciones y la estrategia.

En general, los entrevistados identificaron las principales causas de las crisis a las que nos enfrentamos en Estados Unidos como la opresión estructural y el poder corporativo. Los entrevistados destacaron el valor de la organización



Las organizaciones de acción social se basan en un conjunto de creencias sobre cómo lograr el cambio social. Este conjunto de creencias se denomina teoría del cambio, y describe la relación entre los problemas que las organizaciones quieren abordar y las estrategias intencionadas que utilizan para resolver esos problemas y cumplir su misión. En esencia, la teoría del cambio responde a esta pregunta "¿Cómo creemos que se produce el cambio?"

- Jacqueline Mondros y Joan Minieri
(2023, p. 21)

comunitaria y la filantropía, que abordan directamente el racismo estructural. Algunos relacionaron estas causas profundas con su análisis del capitalismo racial.

Las cuatro vertientes del capitalismo racial, tal y como se describen en un análisis ampliamente difundido por el Proyecto de Poder de Base (2023), son el capitalismo, el racismo estructural y el patriarcado y mercantilización de la Tierra. Cada una de estas vertientes tiene su propio modelo operativo: explotación, desposesión, trabajo reproductivo y extractivismo. Las visiones del mundo se elaboran a partir de un análisis compartido de las causas profundas de los problemas y de cómo se han desarrollado en la historia. La diferencia entre el pluralismo multirracial y el autoritarismo es más evidente cuando examinamos sus respuestas a las cuestiones fundamentales de la sociedad: quién está dentro y quién está fuera de nuestro sistema político y económico, quién merece dignidad y derechos, y quién decide.

El éxito del cambio social no es ni partidista ni accidental: es intencional y se produce cuando las organizaciones y su infraestructura asociada adquieren suficiente poder para hacer avanzar su visión del mundo a través de un programa a largo plazo. Esto es verdadero sin importar dónde se sitúe una organización, alianza o movimiento en el espectro político. En esta sección exploraremos las estrategias que se derivan de estas visiones contrastadas del mundo, con el fin de agudizar el papel del trabajo organizativo basado en el poder para contrarrestar el autoritarismo.

Los partidarios del autoritarismo han remodelado con éxito nuestro panorama social, judicial y político durante décadas siguiendo una estrategia a largo plazo. Los defensores de la democracia se han dado cuenta recientemente de que nosotros también necesitamos una estrategia a largo plazo para defenderla.

El marco de la agenda a largo plazo describe la interrelación entre el poder, los cambios en el panorama y el cambio estructural que puede abordar las causas profundas y hacer avanzar las visiones del mundo. Cada uno de estos elementos tiene su propia lógica. El cambio de panorama se produce a través de elecciones, cambios narrativos, momentos de movimiento y movilizaciones, y reacciones a la crisis.

La mayoría de las veces, el cambio estructural se produce a través de cambios políticos escalonados, que se basan unos en otros para llegar a reformas estructurales que modifican el poder y las normas de la sociedad. En raras ocasiones, los rápidos cambios en el panorama social crean una corriente de opinión suficiente para saltar directamente a las reformas estructurales. (Proyecto Poder de Base y Acción Popular, 2013; Hinson, 2019).

El poder debe crecer para lograr un cambio panorámico y estructural. En este análisis compartido, entendemos el poder a través de sus tres dimensiones:

1. el poder de ganar demandas mediante la organización de personas y recursos para la acción política directa;
2. el poder de impulsar la agenda mediante la creación de infraestructuras de movimiento;
3. el poder de dar forma al sentido común haciendo que el significado se sitúe en el terreno de la ideología y la visión del mundo.

De forma análoga, las tres "divisas" del poder son las personas organizadas, el dinero y las ideas. La divisa más valiosa para los organizadores son las personas organizadas, ya que son la raíz de cualquier mandato auténtico, así como el recurso más accesible. Son las personas organizadas las que organizan las ideas y la infraestructura para el éxito del cambio (Proyecto Poder de Base y Acción Popular, 2019).

Estos elementos son interdependientes: el progreso en uno permite el movimiento en otros. Del mismo modo, las lagunas y barreras en uno impiden el progreso en los otros.

Las vías estratégicas son las líneas claras que conectan los cambios de panorama, la construcción de poder y las reformas estructurales. Todas las vías estratégicas tienen hitos: cambios estructurales y panorámicos clave que demuestran el progreso hacia los objetivos del cambio estructural. Los planes de medio alcance se trazan sobre arcos de cinco a diez años, con hitos alcanzados en vías estratégicas interdependientes.

Por ejemplo, la derecha corporativa-conservadora ha seguido durante décadas cinco vías estratégicas hacia su agenda a largo plazo:

1. Construir infraestructuras corporativas que amplíen y consoliden el poder económico y político diseñado para orientar lo público al servicio de los intereses del capital privado, incluso cuando esto contradiga los valores y prácticas democráticas
2. Utilizar las crisis para avanzar rápidamente en el cambio del panorama a favor del poder corporativo
3. Promover reformas estructurales que transfieran riqueza y poder de las personas y los ciudadanos a las empresas y los ricos, especialmente mediante la desregulación y la privatización
4. Participar en la batalla de las grandes ideas para limitar el terreno de debate a las narrativas neoliberales
5. Utilizar el racismo estratégicamente para dividir a la oposición y consolidar una base de poder



El bipartidismo nos ha llevado a que una de las partes se beneficie de la contratación del acceso a los sistemas democráticos y consolidar el poder...La organización comunitaria puede ayudar a la gente a comprender su espacio y su papel en el proceso—y concretamente un papel político—puede demostrarles que tienen poder para intervenir en los sistemas políticos que sienten alejados de su vida cotidiana.

Recientemente han surgido autoritarios recién envalentonados que se alinean con las élites empresariales y conservadoras en un deseo compartido de eludir la democracia para imponer el dominio de las minorías. Los supremacistas blancos y los autoritarios encuentran sinergias en muchas de las vías estratégicas de la derecha corporativa conservadora. Juntos, ellos:

1. Consagran los derechos democráticos de los hombres blancos cristianos heterosexuales y criminalizan o limitan los derechos democráticos de todas las demás identidades
2. Socavan las elecciones libres y justas hasta que las autocracias electas controlen plenamente los resultados electorales
3. Participan en la batalla de las grandes ideas para echar la culpa de la desigualdad económica a los inmigrantes, las personas de color, las mujeres y las personas LGBTQIA+
4. Capturan, desfinancian y desmantelan las instituciones democráticas que protegen el pluralismo, como las escuelas públicas, los institutos, las universidades y los medios de comunicación públicos

En cambio, la agenda a largo plazo para una democracia pluralista multirracial que ahora comparte ampliamente todo nuestro movimiento sigue estas vías estratégicas:

1. Construir una infraestructura democrática que fomente la inclusión y el pluralismo en el gobierno y la economía, incluido un enfoque acogedor de la migración interna y externa
2. Utilizar las crisis para impulsar el control democrático del gobierno por parte de las personas, no de las empresas y los ricos, y las reformas económicas inclusivas
3. Avanzar reformas estructurales en la economía que transfieran el poder de las corporaciones y los ricos a las personas y al público, al servicio de una economía justa, solidaria y sostenible en la que todos los trabajadores tengan derecho a la dignidad y el respeto, y todas las comunidades alcancen la resiliencia climática y la justicia medioambiental
4. Participar en la batalla de las grandes ideas para señalar la opresión estructural, el racismo estruc-

tural y el poder corporativo como las causas fundamentales de los problemas a los que nos enfrentamos y proponer la democracia reparadora, la interdependencia y los intereses compartidos en un mundo en el que todas las personas tengan derecho a prosperar

5. Promover alianzas multirraciales y multclasistas que constituyan mayorías y supermayorías capaces de efectuar cambios estructurales

Comprender estas visiones del mundo, las agendas a largo plazo, las vías estratégicas y sus puntos de conflicto y disonancia es el trabajo del análisis del poder, otra práctica clave de la buena organización comunitaria.

Los entrevistados describieron cómo un pensamiento más estratégico y a largo plazo ha ayudado a los organizadores comunitarios a moverse "en las grandes ligas" para conseguir cambios estructurales, como la aprobación de la Ley de Cuidado Asequible, la Ley Dodd-Frank de Reforma de Wall Street y Protección del Consumidor y la creación de la Oficina de Protección Financiera del Consumidor (CFPB), así como importantes recursos federales para combatir el cambio climático y crear una economía más equitativa.

No todas las organizaciones de base han avanzado al mismo ritmo hacia una estrategia a largo plazo, pero en todo nuestro movimiento crece la sensación de que un marco estratégico compartido puede ayudar a contrarrestar el auge del autoritarismo y servir de base fundamental para construir una democracia pluralista multirracial. Alcanzar este ambicioso objetivo requiere una renovación y expansión de las prácticas más eficaces de organización comunitaria, a las que nos referiremos a continuación.

El Instituto de Acción Popular adoptó este enfoque a largo plazo hace más de una década, a través de un proceso de deliberación plurianual con sus miembros y organizaciones miembros, llegando a una estrategia que ahora comparte toda nuestra red. Este enfoque condujo a la aparición del Instituto de Acción Popular como organización nacional a través de la fusión de varias redes regionales de creación de poder, y desde entonces ha permitido a varios de nuestros grupos y cohortes miembros ampliar su huella e impulsar cambios políticos desde el ámbito local al distrital, estatal, regional y federal.



4,760 views

Tercera parte

DESAFÍOS PARA UN TRABAJO ORGANIZATIVO EFICAZ

Vivimos un momento de contradicción para los organizadores sindicales y comunitarios. Nuestra tradición ha cosechado importantes victorias -desde la jornada laboral de ocho horas hasta la Ley de Aire Limpio- y ahora hay más dinero disponible que nunca para organizar grupos. Sin embargo, tanto los donantes como los profesionales tienen cada vez menos claro lo que constituye un buen trabajo organizativo.

Una pregunta persistente del sector filantrópico es cómo entender qué es un buen trabajo organizativo y qué no lo es, dados los miles de organizaciones sin ánimo de lucro que afirman estar organizando en Estados Unidos. Los entrevistados señalaron repetidamente la necesidad de invertir más en la construcción de poder que aborde la justicia racial

y las causas profundas, y a numerosos informes que ayuden a afinar esta definición de trabajo organizativo para el público filantrópico (Proyecto Construyendo Movimiento, 2023; Grady, et. al., 2022; GrantCraft y el Cambio Comunitario, 2009).

La realidad es que sigue sin haber dinero suficiente para una organización comunitaria eficaz, a pesar del aumento del apoyo al sector. El campo de la organización comunitaria ha estado funcionando con un déficit de dinero organizado desde su creación, un problema que es particularmente cierto para los grupos arraigados en BIPOC y otras comunidades históricamente marginadas - a pesar de las generosas contribuciones de la filantropía, el trabajo organizado, y los individuos.



En el trabajo organizativo, hemos dejado de intentar de organizar por encima de las diferencias. Cuando entablamos relaciones con la gente y aportamos educación política, análisis de lo que ocurre en el mundo y de cómo funciona el poder, la gente, que de otro modo se dejaría arrastrar por el atractivo del hombre fuerte, tiene mucha más capacidad para mantener la complejidad. No hay duda de que esta es la forma en que la gente puede rechazar sus actuales visiones del mundo y cambiar su opinión sobre lo que está pasando.

- Líder en el campo de la organización comunitaria

Uno de los entrevistados, que es un líder de organización comunitaria reconocido a nivel nacional, señaló que toda una generación de organizadores y líderes voluntarios ha entrado en el campo sin una sólida comprensión de los fundamentos del oficio a pesar de su entusiasmo. Este fracaso a la hora de compartir las habilidades más eficaces entre nuestro movimiento y de una generación a otra reduce el impacto general de la organización comunitaria, incluso cuando proliferan los grupos y las iniciativas. Por eso necesitamos centrar la organización comuni-

taria en las técnicas fundamentales de construcción del poder relacional, mientras que se acoge continuamente las innovaciones y desafía las ortodoxias en el campo. Es cierto que hay muchas organizaciones que practican un trabajo organizativo sólido y disciplinado basado en el poder. A través de las entrevistas, hemos podido constatar que todas las organizaciones y redes del sector, incluidas las más fuertes, desean reforzar y mejorar su capacidad de organización.

Vemos una docena de factores que han socavado el enfoque en la construcción de bases y la construcción de poder relacional en la organización comunitaria y han causado confusión en el sector filantrópico:

- 1. Estrategias exclusivamente digitales** confunden la participación en línea con la organización relacional que construye un poder duradero a través de relaciones permanentes.
- 2. Campañas políticas y electorales impulsadas por donantes y clases políticas** que invierten en actividades transaccionales y resultados aislados a corto plazo, como la participación de los votantes, en lugar de construir poder en organizaciones fuertes que puedan conseguir y proteger victorias a corto, medio y largo plazo, y absorber voluntarios y construir poder año tras año para lograr un impacto acumulativo.
- 3. Interrupciones y rupturas en la transmisión de la experiencia en organización comunitaria como oficio**, lo que lleva a una falta de desarrollo y apoyo para los organizadores nuevos y líderes. Organizadores de todo nivel necesitan prácticas sostenibles y equitativas dentro de las organizaciones, incluida una remuneración que valore adecuadamente su tiempo, capacidad y trabajo, o abandonarán la profesión
- 4. La falta de programas locales de entrenamiento dentro de las organizaciones**, que podrían contar con el apoyo de la infraestructura nacional y la formación de formadores. Los programas locales de entrenamiento son esenciales para formar a nuevos organizadores y líderes voluntarios y continuar el desarrollo de los organizadores líderes como formadores.
- 5. Donantes que imponen a sus beneficiarios agendas, métricas y resultados** que son disonantes con la construcción de poder y las estrategias a largo plazo.
- 6. Falta de niveles significativos de generación de recursos independientes** en los grupos de organización comunitaria, lo que conduce a una dependencia excesiva de fundaciones y donantes externos.
- 7. El auge de la movilización como estrategia aislada para el cambio** en lugar de una táctica importante para cambiar el panorama. Durante la presidencia de Trump fue relativamente fácil movilizarse, por lo que los grupos no desarrollaron plenamente estrategias de absorción ni comprendieron cómo los grupos de organización comunitaria pueden impulsar las movilizaciones y beneficiarse de ellas.
- 8. La falta de un análisis compartido de las causas profundas y de una visión del mundo** entre todas las organizaciones, redes y alianzas conduce a una falta de alineación en la estrategia a medio y largo plazo.
- 9. Falta de claridad sobre el poder, sus divisas y las tres dimensiones del poder**, lo que lleva a confusión sobre el valor del desarrollo estratégico de circunscripciones y la escala que conserva conexiones profundas con personas, organizaciones y relaciones de base.
- 10. Falta de disciplina en el análisis del poder**, que conduce a campañas transaccionales y a corto plazo que no son peldaños hacia reformas estructurales y un mayor poder.
- 11. Confianza excesiva en las estrategias narrativas separadas de la organización** cuando lo mejor es combinarlas.
- 12. Énfasis en las métricas equivocadas.** El énfasis de la filantropía en los resultados cuantificables de las campañas y las políticas lleva a los grupos a dar prioridad a los puntos de referencia y las medidas externas antes que a la creación de poder y la rendición de cuentas ante las personas organizadas dentro de las organizaciones.

La exploración de los retos a los que se enfrentan actualmente los organizadores merece una profundización mayor de la que podemos ofrecer aquí, por lo que esperamos con interés el análisis completo y exhaustivo que realizarán próximamente nuestros asociados del Proyecto de Fortalecimiento del Trabajo Organizativo del Proyecto Líderes Sociales y Económicos.



SAVE
our
HOMES

Cuarta parte

¿QUE ES BUEN TRABAJO ORGANIZATIVO?

La organización comunitaria relacional y basada en el poder puede ayudar a derrotar al autoritarismo construyendo una democracia pluralista multirracial con una economía integradora.

Si realmente queremos revivir y ampliar la democracia, los campos de la filantropía y la organización comunitaria deben asociarse para construir juntos el poder, mediante prácticas compartidas de creación de relaciones y análisis del poder desde la base.

Tanto en la bibliografía existente como en nuestras entrevistas con las partes interesadas, el trabajo organizativo se presenta una y otra vez como la estrategia esencial para conseguir victorias que alivien el sufrimiento inmediato y hagan que nuestra democracia sea estructuralmente más inclusiva y nuestra economía más justa. ¿Qué es un trabajo organizativo y por qué? ¿necesitamos una comprensión compartida de sus mejores prácticas?

Sintetizando la sabiduría de nuestros entrevistados, llegamos a la siguiente definición de organización comunitaria: **un método disciplinado para construir y ejercer el poder que se deriva de organizar a las personas a través de relaciones en organizaciones responsables.**

El trabajo organizativo es fundamental para promover la equidad racial (Sen, 2003). El trabajo organizativo es una práctica disciplinada de construcción de poder a través de personas organizadas y sus organizaciones (Bobo et al., 2010; McAlevey, 2016; Minieri & Getsos, 2007). El trabajo organizativo puede conseguir el apoyo de la mayoría a través de coaliciones estratégicas, como se describe en los estudios de caso de ISAIAH en Minnesota, el Proyecto Amos en Ohio, Unidad de Vida para el Cambio en Arizona (LUCHA), Nueva mayoría de Virginia, Kentuckians por el Commonwealth y la Alianza de Liderazgo Progresista de Nevada (Han et al., 2021). El trabajo organizativo es la clave para construir el poder de gobernanza de las mayorías multirraciales (Burnham et al., 2022). El trabajo organizativo tiene un impacto de costo efectivo en la vida de las personas (Ranghelli, 2009; Ranghell, 2017). El trabajo organizativo es fundamental para construir una economía integradora (Smiley y Gupta, 2022). El trabajo organizativo es esencial para construir una democracia multirracial y pluralista (Kleinfeld, 2022).

Hay docenas de libros, artículos e informes más que prueban que el trabajo organizativo funciona (véase el Apéndice B).

Los organizadores utilizan mucha jerga: palabras como: relacional, narrativas y asuntos, poder, interés propio, construcción de bases, redes e infraestructuras. Cada uno de estos términos ayuda a explicar un aspecto de la organización comunitaria eficaz, pero su significado no está inmediatamente claro para los recién llegados a este campo. Así que vamos a desglosarlos un poco más.

Relacional significa organización comunitaria arraigada en relaciones que generan capital de vinculación dentro de las comunidades e instituciones y capital de puente a través de las diferencias individuales e institucionales. El componente básico de la organización relacional es relaciones personales que exploran los intereses y valores propios con el objetivo de sacar a la luz intereses compartidos y valores comunes que puedan salvar las diferencias.

La organización relacional nos exige una tolerancia pragmática de las creencias y actitudes diferentes a las nuestras, combinada con una fe idealista en la posibilidad de la solidaridad (McArthur, 2023). Este es el fundamento del pluralismo multirracial, con la organización relacional como medio para construir mayorías que se identifiquen con los intereses y valores comunes que sustentan la democracia.

La organización comunitaria es transformadora para las personas implicadas, ya que genera una experiencia inmediata de democracia de la que antes podían carecer. Un artículo reciente señala que enseña a las personas las habilidades esenciales de la democracia: cómo construir y mantener organizaciones junto con otros, escuchar a personas con diferentes perspectivas, forjar consensos y comprender dónde reside el poder en nuestras instituciones políticas y económicas y cómo negociar con él. El autor expone además que, en un momento en que la gente ha perdido la confianza en las instituciones democráticas, un buen trabajo organizativo proporciona a las personas un sentido de agencia y una creencia en su capacidad para influir y reformar estas instituciones (McArthur, 2023).

Narrativas y asuntos que resuenan entre las mayorías multisectoriales son una forma de introducir nuevas historias y actores en el debate y la imaginación públicos. Las campañas temáticas diseñadas para los valores mayoritarios, como la equidad, la libertad y la dignidad, son fundamentales para el enfoque organizativo multirracial ascendente y las relaciones necesarias para disrumpir el juego de suma cero de la raza y ganar un Dividendo de Solidaridad para todos (McGhee, 2021).

En el Apéndice B se ofrecen recursos adicionales sobre el poder narrativo y su uso en la organización comunitaria (Comunicaciones ASO, Iniciativa de Narrativa, Colaborativo de Cultura Pop, Hacemos el Futuro).

Ya hemos hablado **del poder**, y vale la pena repetir que el objetivo de la organización comunitaria es construir y ejercer el poder. Esa pregunta de "poder para qué" que escuchamos de varios filántropos entrevistados que reciben esta pregunta de sus colegas se responde mejor con: para promover el interés común de la comunidad.

No hay confusión sobre el propósito del poder a nivel comunitario. Cuando se carece de poder, es dolorosamente obvio por qué se necesita. La práctica de la organización comunitaria construye sobre las redes comunitarias existentes y relaciones para reorganizarlas para el poder (Garza, 2020).

La construcción de bases describe otro aspecto central de la organización comunitaria: la agregación de relaciones en una base de poder, normalmente en una organización dirigida por sus miembros. El círculo virtuoso de la construcción de poder en todos los modelos de organización consiste en desarrollar líderes voluntarios que puedan organizar a otros, desarrollar organizadores líderes que puedan entrenar a nuevos organizadores y garantizar una sólida base local, estatal y regional, y programas nacionales de entrenamiento que apoyan el desarrollo de líderes voluntarios, nuevos organizadores y organizadores líderes.

Aunque las métricas específicas varían según el modelo de organización comunitaria, hay ecuaciones matemáticas subyacentes que ayudan a los observadores externos a evaluar si el ciclo virtuoso de

construcción de poder se está produciendo dentro de una organización o red:

1. ¿Cuántos líderes voluntarios hay en los **equipos principales** de la organización? ¿Cuántas personas pueden atraer a las reuniones y acciones públicas?
2. ¿Cuántos **líderes voluntarios pueden organizar** a nivel de organizador nuevo o líder en el último año, cinco años, diez años?
3. ¿Cuántos **nuevos organizadores se han desarrollado** para ser organizadores líderes en el último año, cinco años, diez años?
4. ¿Cuántos **encuentros relacionales uno a uno** se producen entre los líderes voluntarios y entre los organizadores remunerados y los voluntarios cada semana, cada mes y cada año?
5. ¿Cuántas **reuniones domiciliarias** (reuniones de grupos pequeños en hogares, congregaciones, organizaciones sin ánimo de lucro u otros espacios de reunión de la comunidad) organizan cada año los líderes voluntarios para captar y desarrollar más líderes voluntarios?
6. ¿Cuántos **nuevos miembros** se han afiliado a la organización en el último año, individuales o instituciones?
7. ¿Cuántos miembros pagan **cuotas** a la organización como estrategia de propiedad comunitaria e independencia y cuál es el total anual de donaciones individuales y/o institucionales?
8. ¿Cuál es la **capacidad de atención** de la organización para sus mayores eventos y acciones del año?
9. ¿Cuántos líderes voluntarios reciben **entrenamiento** local cada año en la organización local? ¿Cuántos líderes voluntarios reciben entrenamiento a nivel nacional cada año?
10. ¿Cuántos organizadores nuevos y líderes están **cualificados para entrenar en** formación local y nacional? ¿Cuántas personas mueve la organización local y la red a través del entrenamiento para formadores cada año?
11. En el caso de **las redes**, ¿cuántas organizaciones las integran y cuál es su capacidad y alcance colectivos?

12. ¿Cuántos **grupos y geografías diferentes** componen la organización, la red o las alianzas? ¿Cuál es el plan de expansión?

Un académico entrevistado describió cómo un buen trabajo organizativo es fundamental, no instrumental, para crear un cambio que aborde el racismo estructural, la opresión estructural, el poder corporativo y la riqueza concentrada. Su análisis de las métricas cualitativas y cuantitativas de las campañas deja claro que la organización aporta mejoras transformadoras a las comunidades de trabajadores pobres y de clase media, así como de manera interseccional en cuanto a raza, género, orientación sexual, etc. (Pastor et al., 2011).

Desde el punto de vista puramente transaccional del rendimiento sobre la inversión (ROI), el trabajo organizativo es la forma más rentable de mejorar la vida de todos los estadounidenses, en particular de los miembros de la comunidad que han sido excluidos por motivos de raza, clase, sexo, orientación sexual y estatus migratorio.

El trabajo organizativo también está en una posición única para **impedir la autocracia** en Estados Unidos (Chenoweth y Marks, 2022). Erica Chenoweth y Zoe Marks afirman :

1. Construir y mantener un frente unido a gran escala, multirracial, interclasista y prodemocrático, que continúe impulsando reformas estructurales e institucionales y compitiendo por el poder, incluso después de que el autoritarismo ha parecido consolidar su dominio.
2. Proteger, mantener y construir el poder local y comunitario a través de instituciones alternativas para resolver problemas comunitarios urgentes, proteger los derechos y la vida de las personas,

reforzar una cultura de oposición prodemocrática, desarrollar el liderazgo y crear capacidad de movilización colectiva cuando sea necesario.

3. Ejercer presión para inducir deserciones entre los leales al autócrata o a la alianza autoritaria, incluso mediante la no cooperación económica generalizada y la acción laboral.
4. Prevenir, disuadir y reforzar la resiliencia ante las crecientes amenazas de la violencia estatal o paramilitar mediante una planificación estratégica y acciones organizadas y disciplinadas, incluida la creación de capacidad para anticipar, inducir y explotar las defecciones; ampliar la participación inclusiva; documentar las redes paramilitares; hacer públicos los abusos; y exigir la rendición de cuentas a nivel local.

Existen diferentes modelos para organizar a las personas. Algunos organizan únicamente a individuos, otros tanto a individuos como a instituciones (congregaciones, organizaciones sin ánimo de lucro, pequeñas empresas, asociaciones de ayuda mutua, etc.), y otros sólo están compuestos por instituciones, pero todos forman parte de este movimiento prodemocrático.

Las organizaciones comunitarias se relacionan entre sí a través de **la infraestructura** del movimiento: redes, alianzas y coaliciones que suman poder para conseguir reformas políticas, reformas estructurales y cambios en el panorama, con una estrella norte compartida de equidad y justicia raciales (Proyecto Construyendo el Movimiento, 2023). En la siguiente sección explicaremos cómo el llamamiento a un renacimiento organizativo y la infraestructura necesaria para apoyarlo son fundamentales para el proyecto de construcción de una democracia pluralista multirracial y una economía inclusiva.



Quinta parte

POR QUÉ NECESITAMOS UN RENACIMIENTO ORGANIZATIVO

El renacimiento organizativo es un proyecto de diez años de duración del Instituto de Acción Popular y sus aliados del movimiento, cuyo objetivo es que nuestro movimiento por el cambio social se base en las mejores prácticas de construcción del poder relacional. Para que podamos, juntos, construir una democracia pluralista multirracial mientras avanzamos hacia una economía inclusiva. Esto requiere una inyección masiva de recursos en los grupos de organización comunitaria, y nuevas infraestructuras de colaboración para apoyar su crecimiento y desarrollo.

Preveemos un ecosistema organizativo más sólido, con nuevas vías entre aliados que puedan reorganizar la capacidad existente de comunicación, política e investigación en una constelación más eficaz orientada a construir y ejercer el poder a escala de las crisis a las que nos enfrentamos. En conjunto, preveemos un plan a medio plazo de diez años desarrollado

por el campo de la organización y con el apoyo de la filantropía, que contribuirán significativamente a derrotar y superar al movimiento autoritario y a construir una democracia pluralista multirracial resistente y una economía inclusiva.

La elección del término renacimiento es intencional: un renacimiento es una mejora de la condición o fuerza. La arremetida contra la democracia de los movimientos corporativo-conservadores y autoritarios es peligrosa y desmoralizadora.

Un renacimiento organizativo es una forma de fortalecer la esperanza, la alegría, el espíritu y el poder a través de las prácticas relacionales generadoras de energía de la organización comunitaria. Un renacimiento nos permite mantener la vista en el objetivo: dirige nuestra visión más allá de los obstáculos actuales, hacia nuestra meta de una sociedad inclusiva en la que todas las personas prosperen.

Hay seis elementos interdependientes del Renacimiento Organizativo:

La construcción de poder se centra en el círculo virtuoso de desarrollar líderes voluntarios que puedan organizar a otros, desarrollar organizadores líderes que puedan formar a nuevos organizadores y garantizar sólidos programas de entrenamiento locales, estatales, regionales y nacionales. Las métricas para la construcción de poder comienzan con la calidad del proceso de desarrollo del liderazgo para los miembros-líderes que luego se convierten en organizadores voluntarios, formadores y estrategas. Continúan con la calidad y la escala de los programas de entrenamiento organizativo dentro de las organizaciones que llevan a los miembros a convertirse en líderes. La tercera medida clave es el desarrollo de organizadores líderes que puedan reclutar, formar y desarrollar a nuevos organizadores para que se conviertan a su vez en organizadores líderes. Estos tres componentes constituyen el círculo virtuoso de la construcción de bases y de poder.

Desarrollo estratégico de la base electoral utilizando el marco de Un Nosotros Mas Grande para construir mayorías multirraciales, e invirtiendo después en la construcción de una base colaborativa y estratégica. El Renacimiento del trabajo organizativo ofrece vías para construir mayorías multirraciales -lo que comúnmente se denomina "construir un nosotros más grande"- organizando de forma profunda y amplia a los principales grupos de votantes. Se trata de una estrategia para 50 estados que compite por el poder a todos los niveles. Desarrollar un marco de Un Nosotros Mas Grande entre las redes nacionales y sus afiliados, junto con las organizaciones no afiliadas, es un proyecto plurianual. La buena noticia es que los grupos organizadores ya están construyendo una mayoría inclusiva, lo que es especialmente importante a medida que cambia la demografía de nuestro país. Los organizadores están trabajando duro para tender puentes geográficos (pueblos rurales y pequeños, ciudades medianas, suburbios, grandes ciudades) y entre grupos (inmigrantes, mujeres, LGBTQIA+, jóvenes, personas mayores, personas con discapacidad, BIPOC, clase trabajadora, nativos americanos, judíos, musulmanes, asiáticos, latinos, afroamericanos y muchos más) que juntos conforman una mayoría multirracial que también puede liderar.

Un marco ideológico que construya un análisis compartido sobre las causas y la visión del mundo, una visión de un futuro en el que todas las personas prosperen y, después, una alineación sobre la estrategia de medio alcance utilizando una agenda de largo plazo de teoría del cambio. El proceso altamente participativo que el Instituto de Acción Popular utilizó para elaborar su agenda a largo plazo para el cambio en 2008-2012 y luego actualizó en 2017-2018 en colaboración con el Proyecto de Poder de Base, podría actualizarse y reproducirse como una actividad de campo abierto con miles de personas (Proyecto de Poder de Base y Acción Popular, 2013; Proyecto de Poder de Base y Acción Popular, 2018). Este es un medio para construir un análisis compartido y una alineación sobre la estrategia que sería la base de un plan de campo abierto a medio plazo (5-10 años) y una agenda a largo plazo (30-40 años).

Un análisis disciplinado, continuo y ascendente del poder que conduzca a victorias significativas en las campañas y a reformas estructurales que desplacen el poder y el dinero de las empresas y los ricos a las personas y al público, el cual comienza hablando con personas en organizaciones locales y estatales sobre su interés propio colectivo. El análisis del poder es la herramienta más importante que la organización aporta al trabajo estratégico. Aunque esperamos con impaciencia los resultados de varios proyectos que están actualizando las metodologías y herramientas para llevar a cabo análisis de poder, la disciplina y las prácticas del campo de la organización sobre el análisis de poder serán fundamentales para identificar campañas que puedan captar la imaginación de las mayorías y hacer avanzar los planes a medio plazo y nuestra agenda a largo plazo.

Cambios de panorama que hacen que el terreno pase de ser una batalla cuesta arriba definida por los movimientos corporativo-conservadores y autoritarios a uno más justo e inclusivo. Esto se consigue mediante la movilización de masas, las reformas democráticas y electorales, la acción directa no violenta, las campañas electorales y las estrategias narrativas que cambian el panorama.

Una infraestructura organizativa más sólida, sostenida y eficaz que respalde todo lo anterior. La clave para mejorar la calidad de la organización comunitaria local y estatal es la colaboración entre redes e intermediarios que trabajan para los grupos que están en primera línea. Los líderes del sector de la organización comunitaria están en posición para la colaboración que acelere el renacimiento organizativo. El creciente liderazgo de mujeres estratégicas, ambiciosas y generosas y de líderes BIPOC en organizaciones y redes locales, estatales y nacionales abre el potencial para una infraestructura de colaboración en el movimiento que acelere y refuerce la organización de primera línea y su impacto.

Dentro del Renacimiento Organizativo, debe existir una relación fuerte y simbiótica entre los grupos de organización comunitaria y sus redes, con organizaciones de construcción de poder reconocidas como la forma más elevada en el campo de la organización.

Las redes trabajan al servicio de las necesidades de los grupos de organización comunitaria en una miríada de formas que incluyen la recaudación de fondos, el entrenamiento y la educación política,

el desarrollo organizativo, las campañas multi-estatales y nacionales, y el acceso a personas y recursos fundamentales para el éxito de las afiliadas.

Las funciones de la infraestructura colaborativa abarcan toda la gama de funciones del ecosistema del cambio social: organización, política, análisis del poder, análisis compartido, narrativa y comunicaciones, datos e investigación, programas cívicos y electorales y recaudación de fondos.

Esta es la infraestructura que hará avanzar una agenda a largo plazo para una democracia pluralista multirracial y una economía inclusiva que aborde la raíz del racismo estructural, opresión estructural, poder corporativo y autoritarismo. Las ideas sobre infraestructuras generadas por los entrevistados para este documento incluyen:

1. **Experimentos de construcción de bases, innovación y aprendizaje.** Una nueva infraestructura nacional podría apoyar docenas de experimentos con la expectativa de aprender de todos y encontrar innovaciones para profundizar y reproducir en todo el campo de la organización.
2. **Asociaciones que faciliten la contratación y el desarrollo de nuevos organizadores que se conviertan en organizadores líderes, así como el apoyo continuo a los organizadores líderes para que permanezcan en el oficio.** Podríamos invertir en el aprendizaje de las mejores prácticas de mentoría, desarrollo y retención de organizadores. Las vías de reclutamiento conjuntas y el aprendizaje compartido podrían aumentar la contratación y retención de organizadores de clase trabajadora, BIPOC, mujeres y LGBTQIA+. La creación de una red compartida de exparticipantes en la que participen las personas que abandonan el campo de la organización para dedicarse a otras profesiones relacionadas, como la administración pública, la política, la filantropía, etc., ampliaría la construcción de poder a través del gobierno y la economía. Las personas deberían recibir una remuneración adecuada para empezar y terminar su carrera como organizadores si eso es lo que desean, en lugar de ser subsumidos en la gerencia.
3. **Construcción de un centro nacional de campañas propiedad del movimiento.** Preveamos una estructura federada y un liderazgo y gobierno de base que sustituyan a las campañas políticas episódicas e impulsadas por donantes y gestionadas por consultores en Washington. Este sería una infraestructura permanente que gestiona las campañas decididas por el campo de la organización, en colaboración con los donantes. Imagínatelo como un servicio público en el que no hay competencia por los recursos.
4. **Creación de una agenda compartida a largo plazo y un plan a medio plazo para el campo del trabajo organizativo.** Esto va de la mano con la construcción de un análisis compartido de las causas profundas de los problemas a los que nos enfrentamos a través de un programa de educación política que construya la alineación en la visión del mundo y la estrategia. Preveamos una escuela de movimiento compartida que se apoye en el Proyecto de Poder de Base y otros aliados para construir este programa de educación estratégica.



En el trabajo organizativo se dice que las estructuras canalizan el poder. Tenemos que volver a centrarnos en la inversión profunda de construcción de poder y el compartir. Necesitamos ser mucho más intencionados a la hora de trabajar con y entre la gente común y corriente. Construir estructuras, coaliciones e instituciones que transmitan ese poder. Ninguno de nosotros debe ir solo. Al ir juntos, debemos ir juntos hacia algo. Para avanzar en la dirección de nuestras aspiraciones, necesitamos tener esos centros de poder.

- Líder de la Red Nacional

5. **Construcción de un análisis de poder compartido y continuo de los cargos electos estatales y nacionales y de otros funcionarios y organismos gubernamentales, así como de las corporaciones, además de un análisis de poder del ámbito del trabajo organizativo.** Una base de datos de análisis de poder colectiva y continua reforzaría las campañas y estrategias en todo el ámbito del trabajo organizativo. Esto incluiría la creación de herramientas de análisis de poder actualizadas y entrenamiento sobre cómo utilizarlas. También podríamos aplicarlo al ámbito de la organización, con un análisis continuo del panorama y el poder de la profundidad y la amplitud del trabajo organizativo en Estados Unidos. El análisis del poder en el ámbito del trabajo organizativo también podría servir para que los grupos y alianzas locales y estatales, así como las redes nacionales, colaboraran en la toma de decisiones sobre la división del trabajo para ampliar la organización en zonas geográficas y circunscripciones críticas.
6. **Operaciones digitales escalables y colaborativas.** Esto podría conducir a mejores formas de utilizar los recursos digitales para mover a las personas a la organización relacional, fortalecer las operaciones digitales de recaudación de fondos desde los grupos locales y estatales a las redes nacionales, catalizar y dinamizar las movilizaciones masivas y la absorción, y permitir la coordinación estratégica sobre cuestiones locales, estatales y nacionales que impulsarán el impacto y la construcción de poder. La colaboración aumentará la higiene y limpieza de los datos y, por tanto, la eficacia general.
7. **Experimentos colaborativos y aprendizaje en la generación independiente de recursos.** Algunos ejemplos son el modelo de cooperativa organizativa de Citizen Action of Wisconsin, los modelos de afiliación individual e institucional de pago, la recaudación de fondos digital, etc.
8. **Desarrollar nuevos criterios y métricas de evaluación para organizaciones y donantes.** Podríamos aclarar las métricas que aumentan la rendición de cuentas de los miembros y las juntas directivas de los grupos organizadores en lugar de la rendición de cuentas a los donantes de manera que se demuestre el impacto.

9. **Mejorar la narración de historias sobre el trabajo organizativo dirigidas a los afiliados, el público y los donantes para crear un ritmo colectivo de historias sobre el poder y el impacto de la organización.** Utilizar la cultura pop, los canales digitales y otros medios de comunicación para contar una historia más amplia sobre el papel de la organización en la consecución del cambio.
10. **Reorganizar la política existente, la investigación, la narrativa, los grupos de reflexión y otras formas de infraestructura nacional en torno a este ecosistema centrado en el trabajo organizativo.** Hay muchas formaciones que podrían conectarse más directamente para apoyar a los grupos organizadores en primera línea de los problemas críticos y las oportunidades de creación de sentido.

Los próximos diez años también encierran un enorme potencial para lograr una economía más integradora. Durante este periodo, se desplegarán 4 billones de dólares en inversiones federales a través de cuatro nuevos programas (el Plan de Rescate Americano, la Ley de Infraestructuras y Empleo, la Ley CHIPS y la Ley de Reducción de la Inflación).

La magnitud de estas inversiones es superior a las que crearon la Seguridad Social en los años treinta y llevaron el cuidado de salud universal a los pobres y ancianos en los sesenta. Si se gestiona bien, esta nueva oleada de recursos puede tener efectos transformadores similares, creando buenos empleos y la infraestructura para una economía limpia y sostenible, tanto en comunidades rurales como urbanas.

Pero nada de esto sucederá a menos que los miembros y organizaciones de confianza de la comunidad aboguen allí donde viven para garantizar que los recursos lleguen a donde más se necesitan. Por eso hacemos ahora un llamamiento a la reactivación del trabajo organizativo.

Para los donantes, el renacimiento del trabajo organizativo es una llamada a la acción para apoyar un trabajo organizativo local y estatal fuerte e invertir profundamente en infraestructuras que fortalezcan el campo de la organización. Se trata de inversiones que se refuerzan mutuamente y cuyos beneficios analizaremos en la siguiente sección.

Sexta parte

LO QUE LA FILÁNTROPÍA Y LA ORGANIZACIÓN NECESITAN LA UNA DE LA OTRA

Para este documento, hemos hablado con casi una docena de personas del sector filantrópico, todas ellas con un historial demostrado de apoyo a la organización comunitaria. Estas personas hablaron con franqueza sobre los retos sistémicos y estructurales de sus propias instituciones. También reflexionaron sobre lo que haría falta para que la organización comunitaria como campo, y especialmente las redes e infraestructuras nacionales, demostraran su valor a los financiadores en la situación actual. A continuación compartimos las ideas más destacadas de estas conversaciones.

En primer lugar, la cuestión de garantizar una inversión filantrópica significativa para la organización comunitaria no es una cuestión de valores. Los valores expresados por las fundaciones que apoyan la organización están, en general, en consonancia con los profesionales del sector. Por el contrario, las barreras a las que se enfrentan muchos financiadores a la hora de invertir en el trabajo organizativo son estructurales y sistémicas. A medida que aumenta el número de antiguos organizadores que se incorporan al sector, se observan algunos indicios de cambio positivo, especialmente en el ámbito del trabajo real que se está llevando a cabo para abordar explícitamente el racismo estructural.

A medida que los financiadores adoptan internamente las prioridades de la diversidad, la equidad y la inclusión (DEI), también refuerzan su compromiso de acabar con el racismo estructural y el racismo contra los negros en sus operaciones y en la concesión de subvenciones. Este compromiso también conduce a la necesidad de un análisis del poder, un área en la que el campo del trabajo organizativo podría ayudar activamente a la filantropía a conectar los puntos entre el racismo estructural y las estrate-

gias para abordarlo desde la raíz. Los entrevistados también coinciden en que, para hacer bien este trabajo, la filantropía necesita una visión del mundo que reconozca los efectos de arrastre del racismo estructural y el poder corporativo y que adopte una comprensión más clara de las tres dimensiones del poder y sus divisas. A quienes afirman que la filantropía carece de ideología a propósito, les recordamos que el racismo estructural y el poder corporativo están presentes en todas nuestras instituciones. Si las instituciones no tienen clara su ideología, confunden neoliberalismo con neutralidad.

Los donantes entrevistados, muchos de los cuales proceden de organizaciones comunitarias, hablaron con franqueza de la limitada comprensión que tienen sus instituciones de la dinámica del poder y de las causas de los problemas sociales más urgentes de la actualidad. Varios de ellos se mostraron inquebrantables ante la naturaleza elitista de las instituciones filantrópicas y el modo en que su tendencia a emular la estructura corporativa influye en su visión del trabajo y sus resultados. Muchos reconocieron el cambio radical parcial que han supuesto los esfuerzos de la filantropía por adoptar internamente la DEI, y señalaron que su presencia en el sector como antiguos organizadores, BIPOC, o ambos, es un indicio de un modesto progreso. Sin embargo, los entrevistados también hablaron de un techo de cristal para colegas como ellos u otras personas con antecedentes "no tradicionales" en la filantropía. Si bien el rango de oficial de programa o de oficial superior de programa confiere cierto grado de autonomía y autoridad, es menor en comparación con las C-Suites y las Juntas Ejecutivas de muchas instituciones, muchas de las cuales siguen siendo obstinadamente mayoritariamente blancas y masculinas



El aumento de la inversión de los donantes ha ayudado a los grupos de trabajo organizativo a aumentar su poder. Sin embargo, la inversión de la filantropía en el trabajo organizativo también se ha visto restringida y limitada. La mayoría de los donantes adoptan un enfoque transaccional del trabajo organizativo comunitario, considerándolo una táctica para promover objetivos políticos. No valoran adecuadamente el papel que desempeña el trabajo organizativo en el fomento de normas y prácticas democráticas y en el fortalecimiento de la confianza social, condiciones previas importantes para una democracia multirracial funcional y equitativa.



No derrotaremos al autoritarismo con un enfoque elitista, de arriba abajo, dentro de la circunvalación, pero eso es lo que abrazan muchos financiadores. La mayoría de las personas que gobiernan y trabajan en fundaciones pertenecen a la élite. En el pasado han conseguido que esos planteamientos les funcionaran en diversas cuestiones. Tienen una desconfianza inherente hacia la sabiduría popular y un apego irracional a los expertos. Cuanto más personas de distintas procedencias y experiencias en los consejos de administración y en los puestos clave del personal, más podremos llegar al tipo de poder compartido y a la organización como estrategia.

- Philanthropic sector interviewee

Es una verdad incómoda que muchas filantropías modernas deben su existencia a la línea directa entre el colonialismo anterior a la Primera Guerra Mundial y el neoliberalismo posterior a la Segunda Guerra Mundial, como esfuerzos para distribuir los excedentes de riqueza que se originaron en la esclavitud, el trabajo mal pagado, la tierra robada y las industrias extractivas. No sólo gestionan capital privado que a menudo se ha desviado de las arcas públicas mediante la evasión fiscal, sino que algunos consideran que se deben reparaciones a las poblaciones perjudicadas por las fuentes originales de esta riqueza, que desde entonces se ha visto agravada por las inversiones en el mercado de capitales que alimentaron las prácticas más abusivas del capitalismo racial.

Muchas filantropías están abordando estas realidades a través de un aumento de los pagos, dando prioridad a las comunidades más perjudicadas por el capitalismo racial y el colonialismo, y estableciendo asociaciones más fuertes con BIPOC y otras comunidades marginadas en la dirección de sus donaciones. Sin embargo, las fundaciones modernas también suelen compartir el hábito de muchas otras instituciones privadas de proteger sus estrategias de toma de decisiones e inversión de capital del escrutinio público (Giridharadas, 2018; Reich, 2018; Villanueva, 2018).

Entendemos que muchas instituciones filantrópicas no pueden decir abiertamente lo que decimos en este documento sobre la confrontación con el capitalismo racial, el neoliberalismo y las élites conservadoras y corporativas. La filantropía que se compromete a abordar la equidad racial y el racismo estructural está empezando desde el lugar correcto. Esto lleva rápidamente al análisis del poder y a la estrategia para responder a la pregunta subyacente: ¿por qué hay desigualdad racial? Las instituciones descubrirán que hay implicaciones radicales (en el sentido de llegar a la raíz) en un compromiso para abordar el racismo estructural que los campos del trabajo organizativo y la filantropía pueden compartir (Pastor, et al., 2011).

En el Apéndice B se ofrecen recursos adicionales para ayudar a las instituciones filantrópicas a comprender la organización comunitaria, el poder y la infraestructura, así como la mejor forma de apoyar este campo.

Otras barreras notables dentro de la filantropía son:

- **Falta de comprensión de lo que es un buen trabajo organizativo.** Muchos financiadores, sobre todo los que carecen de experiencia en organizaciones comunitarias, no están familiarizados con lo que es un trabajo organizativo auténtico que fomente el poder. Se pueden "vender" numerosas actividades a los financiadores con el pretexto del trabajo organizativo que, en realidad, no producen resultados significativos.
- **Miedo a lo político.** El prolongado conservadurismo de la legislación filantrópica también se interpone en el camino de la acción audaz desde el punto de vista programático. Con demasiada frecuencia, el trabajo programático audaz y legal se interrumpe antes de empezar porque los asesores temen que pueda constituir actividad política o llevar a la fundación más allá de sus límites legales en materia de grupos de presión.
- **Falta de claridad sobre cómo conectar los valores de la equidad racial con soluciones que aborden el racismo estructural.** Cuanto más se profundiza para abordar las causas profundas de la desigualdad racial, más claro hay que ser sobre el poder, la construcción del poder, el análisis del poder, la visión del mundo y la teoría del cambio.
- **Centrarse en métricas transaccionales y a corto plazo.** La estructura de las subvenciones contemporáneas casi no ha cambiado desde hace medio siglo. Con su fuerte enfoque en los sistemas corporativos, la necesidad de la filantropía de documentar resultados a corto plazo o limitados en el tiempo es antitético con las realidades de la construcción de poder y la estrategia de cambio social.
- **Consistencia interna limitada sobre el apoyo al trabajo de fortalecimiento del poder.** Las medidas audaces para invertir en la construcción de poder suelen atraer la atención de los asesores jurídicos, lo que hace que muchos financiadores que apoyan la organización comunitaria lo hagan al margen de sus colegas o formulando la estrategia de un modo que resulte menos amenazador para las prioridades institucionales.



Creo que uno de los obstáculos es que a la filantropía le preocupa la escala. Dicen que es demasiado incremental. El miedo, la duda es: cómo construimos a lo grande? [El campo del trabajo organizativo no siempre ha demostrado cómo ampliamos. Tenemos que lograr un crecimiento lento y difícil, pero también tenemos que lograr la influencia masiva a gran escala que se necesita ahora mismo para contrarrestar a la derecha y cambiar el debate. Esta doble vía es lo que falta, y comunicar que necesitamos ambas cosas. Y que se ayudan mutuamente, no que se contradicen.

- National Network Leader



¿Qué pueden hacer juntos la filantropía y los organizadores comunitarios para superar estas barreras? Algunas de las principales recomendaciones que escuchamos son:

- **Proporcionar historias frescas y claras de impacto.** Las victorias de la era de los derechos civiles son sin duda poderosas, pero sus defensores necesitan ejemplos contemporáneos de lugares en los que la organización comunitaria ha creado poder de forma sostenida y significativa y ha cambiado la vida de la gente a mejor.
- **Articular una narrativa clara de lo que ocurrirá si no actuamos.** Demasiados financiadores permanecen aislados de las realidades de nuestro momento actual. Debemos contar una historia más clara sobre las consecuencias de no detener el ascenso del autoritarismo y las crisis interseccionales relacionadas.
- **Parar la competencia y el control, y aprovechar nuestros puntos fuertes.** Uno de los tópicos que escuchamos de las partes interesadas en la financiación fue su desaprobación de la función de control que algunas redes pretenden desempeñar, sirviendo de intermediarios entre los donantes y los beneficiarios. Como sector, debemos encontrar mejores formas de crear infraestructuras de colaboración y limitar la competencia por los recursos si queremos restablecer la confianza en el valor añadido de las redes, que los financiadores sí reconocen, especialmente cuando se trata de entrenamiento y cambio de políticas nacionales.
- **Reforzar el análisis compartido de las causas y la alineación de la estrategia en todo el ecosistema prodemocrático que incluye la filantropía y el campo del trabajo organizativo.** La desalineación de la visión del mundo, el análisis y la estrategia

en el ecosistema prodemocrático nos impiden avanzar hacia una democracia pluralista multirracial y competir con los autoritarios por los electorados críticos. Invertir en análisis y estrategia compartidos es la solución

- **Recurrir a fundaciones regionales, comunitarias y de mujeres.** Con su estructura asesorada por donantes, estas instituciones están preparadas para apoyar el trabajo de construcción de poder local.

Acogemos con satisfacción que la filantropía adopte la diversidad, la equidad y la inclusión, y que se comprometa cada vez más a abordar el racismo contra los negros y el racismo estructural desde su raíz (La Iniciativa Filantrópica para la Equidad Racial, 2021). A aquellos filántropos que compartan estas prioridades, les recomendamos que busquen y se comprometan con compañeros de viaje que compartan su visión del mundo. Puede ser en su institución actual o entre instituciones. A través de la conversación, como en toda buena organización, se pueden descubrir valores e intereses compartidos y encontrar oportunidades para reunir a administradores de fundaciones, ejecutivos y personal de programas con los organizadores, organizaciones de base y sus miembros para establecer relaciones y aprender unos de otros. Este es el trabajo de análisis y estrategia del poder aplicado internamente a las instituciones filantrópicas y al campo de la filantropía.

Como organizadores y financiadores que creemos en la democracia, mantenemos una relación simbiótica. Juntos, podemos utilizar herramientas y ejercicios para avanzar en una visión del mundo, un análisis y una estrategia compartidos para construir una democracia pluralista multirracial en la que las voces y los votos de todos importen y una economía inclusiva en la que todos puedan prosperar.

Conclusión

Las crisis entrelazadas que generan incertidumbre y avivan las llamas del autoritarismo son alarmantes, pero no deben desarmarnos. La buena noticia es que los antídotos contra el autoritarismo están en todas las comunidades y pueden activarse ahora mismo. Aunque hay varias vías estratégicas interdependientes que implican la acción gubernamental, empresarial y cívica para construir una democracia pluralista multirracial y una economía inclusiva, un renacimiento de la organización comunitaria potenciará este trabajo y proporcionará una base de apoyo para las estrategias relacionadas.

Existe un enorme potencial para lograr la justicia social y la equidad económica en los próximos diez años de forma que se reduzcan las desigualdades económicas y hacer avanzar el proyecto de construcción de una economía integradora. Con recursos federales sin precedentes destinados a crear buenos empleos e infraestructuras en una

economía limpia y sostenible, necesitamos miembros de la comunidad y organizaciones de confianza que aboguen allí donde viven para garantizar que los recursos vayan a donde son más necesarios. Y nada de esto se hará realidad a menos que restablezcamos la fe en la democracia y superemos la desconfianza que divide a nuestra sociedad. Por eso necesitamos ahora un renacimiento organizativo.

La inmensa mayoría de la población de Estados Unidos y de todo el mundo quiere paz, justicia, libertad, seguridad económica y el fin de la violencia política. Están dispuestos a organizarse en sus comunidades y por encima de las diferencias. Alguien tiene que llamar a sus puertas, escucharles con curiosidad y compasión e invitarles a reunirse con vecinos, compañeros de trabajo y de congregación para hablar de sus valores, intereses y problemas comunes.

**Esta es la labor esencial de la organización comunitaria.
Esta es la promesa de un renacimiento organizativo.**



Apéndice A · Entrevistas

Sulma Arias, Directora Ejecutiva, Instituto de Acción Popular

Ana Garcia Ashley, Directora Ejecutiva, Gamaliel

Deborah Axt, consultora del Social & Proyecto de Líderes de Justicia Económica; ex codirectora ejecutiva de Make the Road New York, Acción and Estados

Seth Borgos, Director de Investigación y Desarrollo de Programas, Cambio comunal

Ryan Canney, Responsable de Programas, Justicia Económica, Fondo Filantrópico Wellspring

Libero Della Piana, Estratega Principal, Alianza para una Sociedad Justa

Aaron Dorfman, Presidente y Director General, Comité Nacional para la Filantropía Responsable

Damareo Cooper, Codirector Ejecutivo, Centro para la Democracia Popular

Keesha Gaskins-Nathan, Directora de Programa, Práctica Democrática, Fondo de los Hermanos Rockefeller

George Goehl, Exdirector Ejecutivo del Instituto de Acción Popular

Hahrie Han, Directora Inaugural del Instituto SNF Agora, Profesora de Ciencias Políticas de la Fundación Stavros Niarchos y Directora del Laboratorio de Investigación P3 de la Universidad Johns Hopkins

Richard Healey, Miembro del Consejo, Proyecto de Poder de Base

Reverend Alvin Herring, Director Ejecutivo, Fe en Acción

Madeleine Leader, Directora de Estrategia y Análisis de Datos, Centro para la Democracia Popular

Anna Loizeaux, Responsable Principal de Programas, Fundación JPB

Analia Mejia, Codirectora Ejecutiva, Centro para la Democracia Popular

Maurice Mitchell, Director Nacional, Familias Trabajadoras Party

Amy Morris, Presidenta Interina, Financiadores del Vecindario Group

Scot Nakagawa, Director Ejecutivo, Iniciativa del Siglo 22

Shuya Ohno, Director, Proyecto Sociedad Justa e Inclusiva, Fondo para la Democracia

Manuel Pastor, Profesor Distinguido de Sociología y Estudios Americanos y Etnicidad en la Universidad del Sur de California y director del Instituto de Investigación sobre la Equidad (ERI) de la USC: Datos y análisis para impulsar el cambio social

Deepak Pateriya, ex Director General de Cambio Comunal

Doran Schrantz, Director Ejecutivo, ISAI AH

Martin Trimble, Codirector de la Fundación Áreas Industriales

Aditi Vaidya, Presidenta de la Fundación Mertz-Gilmore

Javier Valdés, Director del Programa de Compromiso Cívico y Gobierno, Fundación Ford

Dorian Warren, Copresidenta de Cambio Comunal

Apéndice B · Referencias seleccionadas

Burnham, Linda, Max Elbaum y Maria Poblet. *El poder no concede nada: cómo la organización de base gana las elecciones*. Un proyecto de Convergencia: Una revista de ideas radicales. O/R Books, 2022.

Panorama de la Salud y la Justicia para Todos en California: Un Paisaje Preliminar. Instituto de Investigación de Equidad de USC, octubre de 2018.

Chenoweth, Erica, y Zoe Marks. Trabajo Organizativo prodemocrático en contra de la Autocracia en EU: *Una evaluación estratégica y recomendaciones*. Proyecto de Líderes de Justicia Económica y Social, septiembre de 2022.

Chenoweth, Erica, y Maria J. Stephan. *Por qué funciona la resistencia civil: La lógica estratégica del conflicto no violento*. Nueva York: Prensa de la Universidad de Columbia, 2011.

Corke, Susan, Norman Eisen, Jonathan Katz, Andrew Kenealy, James Lamond, Alina Polykova y Torrey Taussig. *El Manual de Estrategias para la Democracia 2021: 10 Compromisos para el avance de la democracia*. Institución Brookings, diciembre de 2021.

Elaboración de un programa de cambio a largo plazo: Un caso de Historia de la Acción Popular Nacional. Proyecto Fuerzas de Base, septiembre de 2013.

Cyril, Malkia Devich, Lyle Matthew Kan, Ben Francisco Maulbeck y Lori Villarosa. *Desajustado: Respuesta Filantrópica al llamado a la justicia racial*. La Iniciativa Filantrópica para la Equidad Racial, septiembre de 2021.

Engh, Susan *Trabajo de mujeres: El poder transformador de la organización comunitaria basada en la fe*. Lanham: Lexington Books-Fortress Academic, 2019.

Ganz, Marshall. *¿Por qué David a veces gana?: Liderazgo, organización y estrategia en el movimiento de trabajadores agrícolas de California*. Editorial Universitaria Oxford, 2010.

Garza, Alicia. *El propósito del poder: Cómo nos unimos cuando nos separamos*. One World, 2020.

Giridharadas, A. *Los ganadores se lo llevan todo: La farsa de la élite para cambiar el mundo*. Nueva York, NY: Knopf, 2018.

Giridharadas, Anand. *Los persuasores: En primera línea de la lucha por los corazones, las mentes y la democracia*. Knopf, 2022.

Goldman, Ginny, Jennifer Ito, Kirk Noden, Manuel Pastor y Madeline Wander. *Poder y posibilidades: Un Enfoque de Estados Cambiantes en Arizona, Georgia y Minnesota*. Instituto de Investigación sobre la Equidad de la USC, marzo de 2018.

Grady, Heather, Olga Tarasov y Kelly Diggins. *Filantropía centrada en la democracia: Elección de modelos operativos para lograr un impacto más profundo*. Asesores filantrópicos de Rockefeller, 2022.

Financiación de la organización comunitaria: El cambio social a través de la participación ciudadana. GrantCraft y Cambio en la comunitario, 2009.

Financiación de la Infraestructura del Movimiento. Proyecto Construyendo Movimiento, enero de 2023.

Han, Hahrie, McKenna y Oyakawa. *Prismas del pueblo: Poder y organización en los Estado Unidos del siglo XXI*. Prensa de la Universidad de Chicago, 2021.

Hinson, Sandra. *Antecedentes de la agenda a largo plazo*. Proyecto de Poder de Base, 2019.

Cómo derrotar a Trump y sanar a Estados Unidos: Sondeo profundo y persuasión política en las elecciones presidenciales de 2020. Acción Popular, septiembre de 2020.

Kleinfeld, Rachel. *Cinco estrategias para apoyar la democracia en Estados Unidos*. Fundación Carnegie para la Paz Internacional, septiembre de 2022.

- Aprendizaje*. Colaborativo de Cultura Pop. <https://popcollab.org/learning/>. Consultado el 27 de marzo de 2023.
- McAlevey, Jane. *Una Negociación Colectiva: Los sindicatos, la organización y la lucha por la democracia*. Ecco Press, 2020.
- McAlevey, Jane. Sin atajos: Organizarse para el poder en la nueva Edad Dorada. Editorial de la Universidad de Oxford, 2016.
- McGhee, Heather. *La suma de nosotros: Lo que el racismo nos cuesta a todos y cómo podemos prosperar juntos*. Un Mundo, 2021.
- Minieri, Joan, y Paul Getsos. *Herramientas para la democracia radical: Cómo organizarse para obtener poder en su comunidad*. Jossey-Bass, 2007.
- McArthur, Loren. Para salvar la democracia, organice los fondos. Revisión de Innovación Social de Stanford, primavera de 2023.
- Mondros, Jacqueline B. y Joan Minieri. *Organizarse para el poder y el empoderamiento: La lucha por la democracia*. 2ª edición. Prensa de la Universidad de Columbia, 2023.
- Nielsen, Scott. *Infraestructura y ecosistema del compromiso cívico: Historia, Estrategias, Tipología*. Financiadores Comité de Participación Ciudadana, agosto de 2020.
- Pastor, Manuel, Jennifer Ito y Rachel Rosner. *Transacciones, transformaciones, traducciones: Métricas que importan para construir, escalar y financiar movimientos sociales*. Instituto de Investigación de la Equidad de la USC, octubre de 2011.
- Guías de mensajería*. Comunicaciones ASO. <https://www.asocommunications.com/messaging-guides>. Consultado el 27 de marzo de 2023.
- Ranghelli, Lisa. *Medición de los impactos de la abogacía y la organización comunitaria: Aplicación de una metodología y resultados iniciales*. La revisión de la Fundación, Volumen 1, Número 3, 2009.
- Ranghelli, Lisa. *Aprovechando los dólares limitados: Cómo los donantes logran resultados tangibles mediante la financiación de políticas y la participación de la comunidad*. Comité Nacional para la Filantropía Responsable, enero de 2017.
- Reich, R. *Just Giving: Por qué la filantropía está fallando a la democracia y cómo puede hacerlo mejor*. Princeton University Press, 2018.
- Recursos*. Iniciativa Narrativa. <https://narrativeinitiative.org/resources/>. Consultado el 27 de marzo de 2023.
- Recursos*. Nosotros hacemos el futuro. <https://www.wemakethefuture.us/resources>. Consultado el 27 de marzo de 2023.
- Roig, Julia. *¿Cómo pueden los financiadores apoyar los movimientos prodemocráticos?* Alianza para la filantropía y la inversión social en el mundo, enero de 2023.
<https://www.alliancemagazine.org/blog/how-can-funders-support-pro-democracy-movements/>
- Escalando soluciones hacia sistemas cambiantes*. Asesores filantrópicos de Rockefeller, septiembre de 2017.
- Sen, Rinku. *Stir It Up: Lecciones de organización comunitaria y abogacía*. Jossey-Bass, 2003.
- Cambiar el poder para cambiar los sistemas: Información y herramientas para financiadores*. Asesores filantrópicos Rockefeller, 2022.
- Smiley, Erica, y Sarita Gupta. El futuro que necesitamos: Organizarse para una mejor democracia en el siglo XXI. Prensa de la Universidad de Cornell, 2022.
- Entrenamiento para la transformación: Informe sobre la Primera Escuela de Estrategia*. Proyecto de Poder de Base y Acción Popular, 2019.
- Villanueva, E. *Descolonizar la riqueza: Sabiduría indígena para sanar divisiones y restablecer el equilibrio*. Editorial Berrett-Koehler, 2018.
- Whitman, Gordon. *¡Levántate! Cómo involucrarse, alzar la voz y ganar en un mundo en llamas*. Berrett-Koehler, 2018.



99%

PUT
PEOPLE
FIRST

PUT
PEOPLE
ST

PUT
PEOPLE
FIRST
WE ARE THE

WE ARE THE
PUT

Nikon

PUT
PEOPLE
FIRST

SOMOS EL
99%

THE 1%
are the
99%

WE'RE THE 99%
PUT
PEOPLE
FIRST

PUT
PEOPLE
FIRST

PUT
PEOPLE
FIRST

**PEOPLE'S
ACTION
INSTITUTE** |