

# GUÍA DE RECURSOS PARA LA ORGANIZACIÓN SOCIAL

## PARTE A - Introducción

Ofrecemos esta guía de recursos como una de nuestras iniciativas en curso destinadas a proporcionar la información y los conocimientos básicos para su participación más activa en las materias de gobierno que afectan la comunidad. Esta guía de recursos es una iniciativa del nuevo Departamento de Organización Social y Servicios Constituyentes de la Oficina del Defensor Público, y permite a particulares y a comunidades organizadas de Nueva York comprender mejor cómo funciona el gobierno de la ciudad, qué se puede hacer para que el gobierno responda con más eficacia y cómo colaborar para que esta ciudad sea cada vez mejor. Los esfuerzos organizativos de personas como usted resultan primordiales para este proceso.

La clave de la organización social reside en la colaboración entre individuos con el fin de ocuparse de asuntos que afectan sus vidas cotidianas, y de fomentar el poder de sus comunidades. En esencia, la organización social significa:

- 1) que la comunidad participe en la identificación de problemas y su resolución;
- 2) que aquellas personas que se vean afectadas por materias de gobierno y estructuras de poder traten de manera directa y, si es necesario, cuestionen las relaciones de poder existentes.

Esta guía de recursos es un resumen de cómo funciona el gobierno de la ciudad de Nueva York (NYC). También se incluyen mecanismos y procesos para la organización social que pueden emplear individuos y grupos con el fin de lograr cambios en materias de gobierno, al tiempo que fomentan el poder de sus comunidades.

Ésta es la primera entrega de la guía de recursos para la organización social: se añadirá mucho más durante los próximos meses.

Las comunidades podrán desempeñar un papel más significativo en la vida de la ciudad únicamente si se intensifican las voces de todos los neoyorquinos y se fortalece el trabajo de los proyectos de organización existentes. Con esta guía de recursos esperamos ayudar a hacerlo realidad.

## PARTE B – Las instituciones que influyen en nuestras vidas

### Sección 1: Cómo funciona el gobierno de la ciudad de Nueva York – Resumen

El gobierno de la ciudad de Nueva York se encarga de muchos aspectos de la vida, entre ellos educación pública, bibliotecas, seguridad pública, centros de recreación, sanidad, suministro de agua y servicios de asistencia social para 8.3 millones de neoyorquinos. Cuenta con el mayor presupuesto municipal de los Estados Unidos, es decir más de \$60 mil millones para este año fiscal.

Saber cómo funciona el gobierno de la ciudad de Nueva York es esencial para identificar dónde ocuparse de los problemas de su comunidad y quién tiene la autoridad para satisfacer sus demandas. Además del proceso legislativo de la ciudad, aquí encontrará un resumen de funciones, facultades de los funcionarios electos, agencias municipales y juntas comunitarias.

#### 1) Quiénes son sus representantes

El gobierno de la ciudad de Nueva York está organizado en conformidad con el Estatuto de la Ciudad - [www.nyc.gov/html/charter/downloads/pdf/citycharter2004/pdf](http://www.nyc.gov/html/charter/downloads/pdf/citycharter2004/pdf) - que establece al alcalde como jefe ejecutivo y al Concejo Municipal como cuerpo legislativo. Define la autoridad de cada funcionario o cuerpo de gobierno y las relaciones entre ellos. Los neoyorquinos eligen al alcalde, al contralor, al defensor público, a los concejales, a los presidentes de los condados y al fiscal de distrito de cada condado. Estos funcionarios tienen la responsabilidad colectiva de supervisar el Gobierno de la Ciudad de manera directa o a través de sus delegados.

**El alcalde** es el jefe ejecutivo de la ciudad de Nueva York. El alcalde nombra a la mayoría de los directores de agencias, juntas y comisiones municipales, a veces conforme a la asesoría y consentimiento del Concejo Municipal. El alcalde es responsable de la eficacia y la integridad de las operaciones del gobierno municipal, propone el presupuesto municipal y tiene la potestad de aprobar o vetar todas las leyes propuestas por el Concejo Municipal. Se elige un alcalde cada cuatro años.

**El defensor público** cumple una amplia función fiscalizadora sobre el gobierno de la ciudad. El defensor puede recibir, revisar y responder quejas individuales, recurrentes y de ámbito general para la ciudad sobre programas y servicios, como también proponer mejoras. El defensor público encabeza la lista de sucesión del alcalde si este dejara su cargo. El defensor público participa sin voto en las discusiones del Concejo Municipal, puede proponer legislación al Concejo Municipal y es miembro *ex officio* de todos los comités del Concejo Municipal. El defensor público también puede celebrar audiencias públicas sobre cualquiera de los asuntos incluidos en su jurisdicción y en sus funciones. El defensor público cumple funciones en diversas juntas y comités: El Comité de Auditoría de la Ciudad, el Sistema de Jubilación de Empleados Públicos de la Ciudad de Nueva York, la Junta Consultiva de la Oficina de Presupuestos, la Comisión de Asistencia para Votantes, la Comisión de Información y Comunicación Pública, entre otras. Se elige un defensor público cada cuatro años.

**El contralor** es el jefe de finanzas de la ciudad. También asesora en materias de finanzas relacionadas con los fondos de pensiones públicas. El contralor audita las agencias municipales, asesora al alcalde y al concejo municipal acerca de la condición financiera de la ciudad y puede dar recomendaciones, comentar y criticar en cuanto a las operaciones, las políticas fiscales y las transacciones financieras de la ciudad. El contralor también cumple funciones en diversas juntas y comités: El Comité de Auditoría de la Ciudad, la Junta Consultiva de la Oficina de Presupuestos Independiente, la Junta de Normas de Adquisiciones, la Junta de Licencias y Concesiones, la Oficina de Administración de Nóminas y la

Corporación de Fomento Económico de la Ciudad de Nueva York. Se elige contralor de la ciudad cada cuatro años.

**El Concejo Municipal** es el órgano legislativo de la ciudad de Nueva York. El Concejo tiene la potestad de proponer y adoptar leyes locales, investigar cuestiones relacionadas con las propiedades, los asuntos del gobierno y la administración de la ciudad, y aprobar el presupuesto municipal. El proceso legislativo del Concejo se discute detalladamente en este documento en la sección titulada "Acceso e influencia en el gobierno" Los miembros del Concejo Municipal se eligen cada cuatro años. Algunos concejales cumplen funciones por un período de dos años con el fin de cambiar la circunscripción electoral. Esto permite que se tracen distritos nuevamente para el Concejo Municipal a la vez que las elecciones para el Concejo Municipal se mantienen en el mismo ciclo de cuatro años de las elecciones de la ciudad y de los municipios.

**Los presidentes de municipio** trabajan junto al alcalde y otros funcionarios municipales en beneficio de la gente de su condado. Los presidentes de municipio nombran a miembros de las juntas comunitarias y trabajan para promover el bienestar de los municipios a largo plazo. Pueden solicitar que se le proponga legislación al Concejo Municipal. Quienes deseen desempeñarse como presidente de municipio deben ser residentes de ese municipio. Se eligen presidentes de municipio cada cuatro años.

**Los fiscales de distrito** de cada municipio investigan y procesan conductas criminales en los municipios donde ocupan sus cargos. Se eligen para períodos de cuatro años.

Hay 59 **Juntas Comunitarias** repartidas entre los cinco condados. Cada una está compuesta por 50 miembros no remunerados designados por el presidente de municipio con aportes de los miembros del Concejo Municipal. Las Juntas Comunitarias asesoran sobre usos del terreno y cuestiones de zonificación, planificación comunitaria, el proceso presupuestario del municipio y la coordinación de servicios municipales para esa comunidad. Cualquiera que habite en el área de la junta o que tenga un "interés comercial, profesional o de otro tipo importante" en el área es elegible para desempeñarse en esa Junta Comunitaria. Cada junta contrata a un administrador de distrito y demás personal.

Si desea información de contacto de todas las personas que lo representan en el gobierno de la ciudad de Nueva York, visite <http://gis.nyc.gov/doitt/nycitymap/>. Ingrese su dirección e indique qué información busca.

[Adaptado del PDF de la Comisión de Asistencia al Votante de NYC 2009, [http://www.nyc.gov/html/vac/downloads/pdf/vac\\_electeds\\_guide2009.pdf](http://www.nyc.gov/html/vac/downloads/pdf/vac_electeds_guide2009.pdf) ]

## 2) Cómo se legisla en la ciudad de Nueva York

El Concejo Municipal es el órgano legislativo de la ciudad. Cualquier concejal, el alcalde y el defensor público pueden presentar proyectos de ley ante la Oficina del Portavoz del Concejo. Un proyecto de ley se presenta ante el Concejo durante una sesión plenaria (reuniones del Concejo en pleno programadas regularmente) y se remite a los correspondientes comités del concejo para su consideración. Una vez que se presenta, el proyecto se denomina *Presentación ("Introduction")* ("Intro" o "Int") y se le asigna un número.

Toda ley aprobada por el Concejo está sujeta a cumplimiento con las demás leyes del estado de Nueva York y las leyes federales. En esencia, el Concejo no puede aprobar una ley que vaya en contra de las leyes del estado de Nueva York o las leyes federales, y su autoridad legislativa está limitada a la ciudad de Nueva York.

El presidente del comité decide si es necesario celebrar una audiencia pública para tomar testimonio sobre el asunto. Si el presidente somete la medida a votación, la mayoría de los miembros del comité deben votar a favor para que se apruebe. Si el presidente decide no celebrar audiencia ni someter a votación, el proyecto de ley puede postergarse de manera indefinida sin que se tome ninguna medida. El patrocinador de un proyecto de ley puede, por lo menos 60 días después de presentar la propuesta, solicitar que el jefe ejecutivo fije una reunión con el comité para que se estudie el proyecto de ley. Entonces, el presidente debe coordinar una reunión dentro de 60 días de la fecha de solicitud del patrocinador. En la reunión, el comité puede votar por el proyecto de ley o fijar una audiencia dentro de 30 días. En la audiencia, se puede votar. Si no se vota y el patrocinador no toma otras medidas dentro de 45 días, el patrocinador ya no puede actuar para la consideración inmediata del proyecto de ley.

Los comités del Concejo Municipal celebran audiencias públicas acerca de asuntos presupuestarios, proyectos de ley y otros temas. Cualquier persona puede dar testimonio, aunque el proceso de inscripción varía de una audiencia a otra. Comuníquese con el presidente del comité si desea obtener más detalles: sus limitaciones de tiempo; si se debe inscribir con anticipación o en qué fecha debe hacerlo. Si presenta una declaración por escrito, asegúrese de tener copias suficientes para todos los miembros del comité.

Cuando un proyecto de ley queda sancionado por el comité, pasa al concejo en pleno para mayor debate y una votación final. Si se aprueba por mayoría (por lo menos 26 de los 51 miembros), se envía el proyecto de ley al alcalde que puede entonces aprobarlo con su firma o vetarlo. Si el alcalde lo aprueba, se convierte de inmediato en ley local y se incluye en el Estatuto o Código Administrativo de la Ciudad. El plazo que transcurre hasta que una nueva ley entre en efecto siempre varía. Si el alcalde veta el proyecto de ley, debe reenviarlo al Registro Municipal ("City Clerk" en inglés) con objeciones y regresa al Concejo para la próxima sesión plenaria. El Concejo Municipal tiene 30 días para invalidar el veto del alcalde con una mayoría de dos tercios (al menos 34 miembros). En este caso, el proyecto se convierte en ley local. Si el alcalde no aprueba ni veta un proyecto de ley dentro de 30 días a partir de recibirlo por parte del Concejo, se considera aprobado.

Recursos para más información:

(1) El sitio web del Concejo Municipal: <http://council.nyc.gov/html/about/legislative.shtml>

(2) Gotham Gazette, sección Gobierno de la Ciudad, *How a Bill Becomes a Law*:  
<http://www.gothamgazette.com/city/bill.php>

### **3) Agencias, Departamentos y Comisiones Municipales**

Existen 100 agencias, departamentos y comisiones que forman parte del gobierno de la Ciudad de Nueva York. Encontrará una lista completa en el sitio web de la ciudad de NY - <http://www.nyc.gov>

El alcalde nombra a las personas a cargo de las agencias, departamentos y comisiones. Algunos nombramientos deben ser aprobados por el Concejo Municipal. Para informarse de esos detalles, puede visitar el sitio web de la agencia o departamento o puede pedirle a su Concejal esa información.

La supervisión de estas agencias se encuentra principalmente a cargo del Defensor Público. Sin embargo, el Concejo Municipal también tiene algo de autoridad fiscalizadora, y la supervisión fiscal de la ciudad queda en manos del contralor principalmente. El defensor público tiene la responsabilidad de controlar la prestación de servicios, ocuparse de reclamos de la gente y ayudar a resolver problemas pendientes. El defensor público es la autoridad protectora de los residentes de la ciudad de Nueva York para asegurarse de que las autoridades de la ciudad satisfacen las necesidades de su gente. Este trabajo se realiza en parte gracias a las investigaciones independientes de la oficina del defensor público y en parte porque los neoyorquinos plantean sus problemas. Es decir, la supervisión es tarea de todos los habitantes de la ciudad.

En los próximos meses añadiremos información sobre el proceso presupuestario de la ciudad de Nueva York, el uso del terreno, asuntos de zonificación y otros temas.

## Sección 2: Otras instituciones y centros locales con poder

Las entidades y estructuras gubernamentales de la ciudad de Nueva York pueden hacerse cargo de muchos de los inconvenientes que enfrenta su comunidad. No obstante, el gobierno local no siempre puede abordar sus inquietudes. Usted debería identificar a las instituciones locales que influyen en su comunidad y que pudieran desempeñar un papel importante en cuanto a ocuparse de temas de inquietud y problemas.

Hay muchas instituciones de este tipo repartidas por los cinco municipios. Algunas tienen presencia en toda la ciudad mientras que otras forman parte de una comunidad específica: comercio en los barrios, grandes corporaciones, grandes organizaciones sin fines de lucro e instituciones religiosas.

Aunque los negocios privados, las corporaciones, las organizaciones sin fines de lucro y las instituciones religiosas están sujetos a las leyes y reglamentos correspondientes a sus actividades, por lo general pueden modificar sus propias normas y operaciones sin tener que pasar por el mismo proceso que las agencias gubernamentales. Deben seguir su propio proceso interno, pero algunos de los métodos y tácticas para influir en el gobierno pueden ser útiles cuando se aplican de igual modo a estas entidades.

Se puede apuntar al supermercado local de modo que adopte medidas compatibles con el medio ambiente para reducir el desperdicio de productos o limitar el uso de bolsas de plástico. Ciertos negocios y corporaciones locales podrían ser responsables de incurrir en prácticas predatorias o discriminatorias que afecten de manera adversa a los consumidores y miembros de una comunidad.

De igual modo, las grandes organizaciones sin fines de lucro son centros con poder dentro de la comunidad que a menudo representan a muchos miembros o tienen seguidores. Hay diversos tipos de instituciones sin fines de lucro, entre las que se incluyen sin limitación colegios de educación superior, universidades, hospitales y otras organizaciones relacionadas con la salud, instituciones benéficas, grupos de servicio directo y defensa, además de una gama de grupos comunitarios.

Las instituciones locales no siempre tienen autoridad para tomar decisiones o hacer los cambios que busca su grupo. Pero podrían estar en posición de influir sobre aquellas personas con la autoridad necesaria, por lo que quizá usted desee investigar la posibilidad de ganar su apoyo o participación activa en sus proyectos.

Las instituciones religiosas cumplen a menudo un papel poderoso en la vida de una comunidad, y en algunas áreas puede haber varias instituciones religiosas. Como la relación de una persona con su institución religiosa es muy personal y por lo general se trata de un lazo muy fuerte, deberá establecer contactos con miembros de una cierta congregación antes de continuar con cualquier campaña que cuestione a ese centro religioso. La comunicación con un miembro de la institución puede resultar esencial para el éxito de su cometido.

También debería pensar en las instituciones religiosas de su comunidad como una base potencial de apoyo. La cuestión es entonces cómo obtener del mejor modo la participación activa de estas instituciones.

### Sección 3: Hágase oír

A causa del gran tamaño de la ciudad de Nueva York y de la complejidad de sus estructuras de gobierno, asegurarse de que a uno lo oigan puede parecer un desafío insuperable, pero **no** está fuera de su alcance.

Hay que tener en cuenta varias cosas:

- ¿Sobre qué inquietud o tema desea hacerse oír?
- ¿Qué parte del gobierno o de una institución no gubernamental tiene que ver con el tema que le preocupa?
- ¿Desea hacerse oír como individuo o como parte de un grupo u organización?
- Su inquietud, ¿es de carácter urgente o puede resolverse a largo plazo?

Existen al menos 2 recursos que pueden ayudarlo a determinar con qué entidad municipal necesita tratar:

1. 311 es el número de teléfono y sitio web de la ciudad de Nueva York para obtener información y servicios que no sean de emergencia. Cualquier persona puede llamar al 311 o acceder al sitio web <http://www.nyc.gov/apps/311/>; de este modo podrá acceder rápidamente a todos los servicios gubernamentales y demás informaciones de la ciudad de Nueva York. También puede denunciar problemas y solicitar servicios. Este servicio es particularmente útil si su problema no es demasiado complejo y puede resolverse rápidamente.
2. Hay muchísima información en el sitio web del gobierno de la ciudad de Nueva York, que incluye una lista completa de los 100 departamentos, agencias y demás oficinas municipales: <http://www.nyc.gov>. Aquí encontrará una breve descripción de cada agencia; si desea informarse más puede seguir los vínculos correspondientes al departamento o agencia.

#### 1) Acceso e influencia en el gobierno

##### ***Concejo Municipal*** - <http://council.nyc.gov>

Hay 51 miembros del Concejo de la Ciudad de Nueva York, todos electos por los votantes de los distritos que representan. Cada concejal tiene al menos una oficina en su distrito y otra en el 250 de la calle Broadway, frente al Ayuntamiento. Las sesiones plenarias del Concejo (reuniones de todo el Concejo) se celebran dos veces por mes en el Ayuntamiento. Las reuniones del Concejo y las audiencias de comité se celebran en el Ayuntamiento. Los miembros del Concejo Municipal participan en al menos 3 de los comités permanentes, subcomités, comités selectos y paneles. Estos comités se congregan para debatir de forma preliminar los proyectos de ley y recibir las opiniones de los residentes de la ciudad y de otras partes del gobierno.

El Concejo en pleno escoge a su portavoz y a continuación elige a los miembros del Comité de Normas, Privilegios y Elecciones. Este comité recomienda a los Concejales que se desempeñarán en los diversos comités y el Concejo en pleno aprueba estas recomendaciones. El Concejo en pleno elige a los presidentes de los comités permanentes. Todos los concejales son miembros activos de varios de los 37 comités y subcomités. Los comités pueden reunirse de manera regular, además de celebrar

audiencias públicas sobre legislaciones pendientes. Estas audiencias son una oportunidad importante para hacerse oír. El sitio web del Concejo Municipal tiene una lista de concejales con vínculos a sus páginas web, así como una lista de comités del Concejo y las personas que se desempeñan en ellos.

### ***Funcionarios municipales electos***

*Alcalde* - <http://www.nyc.gov>

*Defensor Público* - <http://pubadvocate.nyc.gov>

*Contralor* - <http://www.comptroller.nyc.gov>

Para asegurarse de que estos funcionarios municipales oigan sus inquietudes, deberá emplear una variedad de métodos para hacer llegar el mensaje. Llamadas telefónicas, faxes, correos electrónicos y cartas a sus oficinas; usted debería usar todos estos medios. Pero no se detenga aquí. Pídale a su concejal que le ayude a transmitir su mensaje. Envíe su mensaje a los medios de comunicación para que se divulgue. Cuando sea apropiado, organice una actividad pública (vigilia o mitin, por ejemplo), en frente del Ayuntamiento o del Edificio Municipal. Sea creativo, y si es importante que se oiga su mensaje ¡no se dé por vencido!

## **2) Otros contactos**

### ***Presidentes de municipio***

A través del sitio web de la ciudad de Nueva York (<http://www.nyc.gov>), usted puede acceder a las páginas de cada uno de los 5 Presidentes de municipio, en donde a su vez encontrará su información de contacto.

### ***Juntas Comunitarias***

Cada una de las 59 Juntas Comunitarias en la ciudad de Nueva York tiene su propia oficina. Si desea detalles acerca de la Junta Comunitaria de su barrio, visite

<http://www.nyc.gov/html/cau/html/cb/main.shtml>

Cada Junta Comunitaria se reúne una vez por mes. Estas reuniones son a puertas abiertas y hay un tramo reservado para oír a los asistentes. Las Juntas celebran audiencias públicas destinadas a diversos temas y en las que se brinda a la comunidad la oportunidad de expresar sus opiniones. Las Juntas Comunitarias también tienen comités donde se efectúa el trabajo correspondiente a asuntos específicos. Cada Junta Comunitaria establece sus comités y los procedimientos que desea emplear, pero cualquier habitante de la ciudad que no sea miembro de la Junta Comunitaria puede llenar una solicitud para unirse a un comité.

### ***Agencias, Departamentos y Comisiones Municipales***

Hay 100 agencias, departamentos y comisiones diferentes que desempeñan un papel en la vida de la ciudad de Nueva York. Se encuentran en

<http://www.nyc.gov/portal/site/nycgov/menuitem.92ac74f3d803f4fd6bce0ed101c789a0/>

Cada agencia, departamento y comisión tiene su propia oficina (a veces más de una) con diversos niveles de personal y complejidad organizativa. Usted tendrá que investigar un poco para saber más acerca de la agencia en particular que desea contactar. Por ejemplo, ¿quién preside la agencia o departamento? ¿Convocan a audiencias públicas? ¿Cuál es la mejor manera de hacerse oír? Independientemente del tamaño o de la complejidad de la agencia, departamento o comisión, todas son instituciones públicas y no debería darle vergüenza comunicarse con ellas o presionarlas cuando sea necesario.

### 3) Organizaciones No Gubernamentales en su comunidad

No es posible incluir todas las instituciones y organizaciones de la ciudad de Nueva York. Tendrá que investigar para obtener la información necesaria. Siempre resulta conveniente intentar localizar el nombre de una persona en particular: el Director Ejecutivo o el Presidente, el responsable de Enlace Comunitario, etc. Aunque no la conozca personalmente, es mejor establecer contacto con una persona y no con una institución anónima.

### 4) Selección de mecanismos que se deben utilizar

Tenga en cuenta los siguientes aspectos a la hora de decidir cómo plantear su inquietud:

1. ¿Desea hacerse oír como individuo o como grupo?
2. ¿Es importante obtener una respuesta o lo que más le interesa es hacer llegar un mensaje?
3. ¿Le preocupan los plazos? El asunto que desea plantear, ¿requiere atención inmediata o es aceptable que la respuesta tarde un poco más?
4. ¿Intentó ya usted o alguien de su grupo establecer contacto con el funcionario electo o agencia? De ser así, ¿se obtuvo respuesta?
5. ¿Puede usar correctamente el mecanismo (ver a continuación) para hacer llegar su mensaje?
6. ¿El uso de este medio puede establecer las bases para usar otros mecanismos a medida que avance su proyecto?
7. ¿Pueden usar otras personas este mecanismo, o requeriría capacitación o asistencia para la gente que quiera involucrarse?
8. ¿Tiene usted un plan alternativo de control que incluya el uso de otro mecanismo?

### 5) Mecanismos específicos

Este es un repaso rápido de algunos mecanismos que puede usar para hacerse oír, ya sea como particular o como grupo. Los mecanismos no aparecen en orden de prioridad o importancia. Todos pueden ser útiles y eficaces, y en muchos casos el mejor método consiste en usar más de una opción.

- testificar en audiencias públicas o en reuniones de comité.
- concertar una cita para reunirse con sus representantes electos o con el presidente de una agencia.
- comunicación por escrito:
  - cartas: las cartas escritas de manera personalizada son más persuasivas
  - postales
  - faxes
  - correo electrónico

- entrega de peticiones firmadas.
- día (o días) de llamadas telefónicas a la oficina correspondiente.
- actividades públicas: vigiliias, huelgas, marchas, mítines, desobediencia civil no violenta, teatro callejero y otros tipos de eventos públicos.
- trabajo en los medios de comunicación:
  - cartas al editor
  - editoriales especiales y/o artículos de opinión
  - cobertura de un evento o actividad de su grupo

## PARTE C – ORGANIZACIÓN PARA EL CAMBIO

### Sección 1: El poder en números: Fortalecimiento y creación de grupos comunitarios

#### 1) ¿Hay un grupo en su comunidad que ya se esté ocupando de su problema al que pueda unirse?

Antes de iniciar un nuevo grupo, vea lo que ya existe. En la ciudad de Nueva York hay cientos de organizaciones comunitarias que se ocupan de diversas materias. Hay grupos dedicados a las necesidades de barrios específicos, grupos que se dedican a problemas en particular, grupos que trabajan a nivel de condado o a nivel municipal. Algunos grupos existen durante poco tiempo y se disuelven en cuanto alcanzan su meta. Otros grupos trabajan durante años para ocuparse de las inquietudes, materias y problemas que surgen en la vida de su comunidad.

Si ya conoce a un grupo que se ocupa de su problema, infórmese al respecto. Puede que tenga un sitio web que diga mucho acerca de qué hacen y cómo lo hacen. También puede llamar por teléfono y hablar con alguien; si el grupo tiene una oficina, probablemente pueda hacer una cita para hablar en persona.

Si decide formar un grupo nuevo, a continuación hay ciertas consideraciones para su formación.

#### 2) Formación de un grupo nuevo

El primer paso consiste en reunir a unas cuantas personas que compartan su interés en formar un nuevo grupo. Lo más probable es que usted ya conozca a estas personas, y que algunas se sumen por ellas a la causa.

##### a) ¿Qué tipo de grupo quiere?

Hay muchas variaciones en cuanto a qué aspecto podría tener su grupo. Estas preguntas le ayudarán a decidir qué tipo de grupo desea crear:

- ¿Consiste la meta en dedicarse a una materia o inquietud específica, con la idea de que el grupo se disolverá una vez que se resuelva?
- ¿Consiste la meta en formar un grupo más permanente que se concentre en un asunto específico a través del tiempo, pero que también pueda ocuparse de temas nuevos que surjan y a medida que el grupo crece?
- ¿Quiere un grupo de barrio o uno que cubra un área geográfica más grande?
- ¿Puede usted u otros dedicar al nuevo grupo una gran cantidad de tiempo y energía o es éste un proyecto que deberá encajar entre otros compromisos?
- ¿Ya habló con alguien acerca de comenzar este grupo? ¿Hay gente con la que piensa hablar?

**b) ¿Qué aspecto quiere que tenga su nuevo grupo?**

Éstos son los principales aspectos que debe decidir:

**a) representación del grupo**

- grupo de barrio que se concentra en una materia o conjunto de cuestiones específicas
- grupo de barrio que trabaja con miembros definidos
- grupo de barrio abierto a toda la comunidad que se ocupará de una variedad de temas
- grupo municipal o de toda la ciudad que se concentra en una materia específica
- grupo municipal o de toda la ciudad que trabaja con miembros definidos

**b) naturaleza del trabajo que desempeña el grupo**

- presión para cambios de políticas y prácticas
- educativo
- defensa
- investigación

**c) estructura del grupo**

- todos voluntarios
- poco personal remunerado, la mayoría voluntarios
- principalmente personal contratado
- tipo de liderazgo / cuerpo para la toma de decisiones

Ahora está listo para decidir qué tipo de grupo desea crear.

## Sección 2: Primeros pasos

### 1) Búsqueda de gente

Usted y unos cuantos otros han decidido formar un nuevo grupo. Tiene una idea de a qué desea dedicarse y ha tomado decisiones acerca de la naturaleza del grupo que desea formar. ¿Ahora qué?

#### *Expanda el grupo de organización*

Primer paso: comuníquese con personas que ya conoce. Si cinco personas inician este grupo, cada una probablemente conoce a otra persona que podría estar interesada en unirse. Si esto es así, han duplicado su tamaño de inmediato. Su grupo inicial podría contactarse con mucha más gente. Lo más importante es perder la vergüenza: todos deberían hacer una lista de las personas que conocen a quienes podría interesar unirse al grupo y definir un plazo para contactarlas.

#### *Invite a otros a unirse*

En muchas ocasiones, unas pocas personas pueden obtener muchos logros. Pero supongamos que el trabajo que ha identificado para su grupo llevará tiempo y requerirá de la participación activa de muchas personas. Éstas son algunas cosas que puede hacer para invitar a otros a unirse a la causa:

- organice un encuentro o reunión en un lugar al que sea fácil llegar
- cuelgue avisos de la reunión en paneles de anuncios públicos en centros comunitarios, instituciones religiosas, lavanderías y otros lugares
- envíe avisos a medios de comunicación comunitarios
- reparta panfletos de anuncio de la reunión en lugares donde haya mucha gente; por ejemplo, si su grupo se dedica a temas educativos, reparta panfletos en las escuelas locales cuando los padres dejen o recojan a sus niños.

Un detalle importante: Resulta útil pedirle a la gente que le diga de antemano si irán a la reunión. ¿hay un número de teléfono o una dirección de correo electrónico?

### 2) El primer evento público

Usted quiere que todas las actividades de su grupo salgan bien, pero hay algo especial acerca de la primera reunión o encuentro abierto. Desea que la gente venga, que tengan una experiencia positiva y que decidan unirse a su grupo.

Piense detenidamente qué quiere que pase en esta primera reunión:

- dé la bienvenida a la gente
- presente al grupo principal que convocó la reunión
- solicite a todos los asistentes que se presenten a sí mismos
- explique por qué se formó este grupo, la naturaleza del problema que desea abordar, la necesidad de que la representación de estos asistentes se concrete y cómo se imagina el trabajo de este grupo
- explique en qué actividades le gustaría que se involucre la gente

Quizá quiera presentar a un orador invitado o mostrar un cortometraje. En ese caso, reserve tiempo suficiente para los demás temas que desea cubrir.

Algunos aspectos prácticos a tener en cuenta:

- celebre el evento en un lugar donde sea fácil llegar y que sea fácil de encontrar
- asegúrese de que la sala sea confortable – calefacción en invierno, aire acondicionado en verano
- ¿quiere servir comida o algún tipo de refrigerio?
- ¡asegúrese de terminar la reunión a la hora indicada!
- tenga copias suficientes de cualquier material que quiera distribuir entre la gente:
  - agenda de la reunión
  - resumen de por qué está formando este nuevo grupo
  - ideas acerca de cómo puede involucrarse la gente
  - hoja de registro
  - aviso de la próxima actividad o reunión

Poco después de la reunión, el grupo principal debería revisar cómo salió todo:

- ¿se obtuvo el resultado deseado?
- la gente ¿se entusiasmó e interesó lo suficiente como para acudir a la próxima reunión o actividad?
- ¿se anotó la gente para los comités o actividades planificadas?
- ¿pudo hacer todo lo que había planeado para este encuentro inicial?
- ¿hay alguna cosa que hubiera hecho de otra manera?

### 3) Cómo mantener a la gente involucrada

Tal vez lo más importante que puede hacer para asegurarse de que la gente se mantenga involucrada es una tarea sencilla: llámelos. No hay nada mejor que el contacto directo con la gente. Hablar con la gente en persona siempre está muy bien, pero el teléfono es una excelente alternativa.

Es muy importante llamar a los asistentes, especialmente a cualquiera que se haya anotado para una tarea o un comité. Dígalos cuánto valoró su participación y asegúrese de que estén al tanto de los próximos pasos. Invítelos a formular cualquier pregunta o a plantear temas o nuevas ideas. En otras palabras, no llame únicamente para indicar la hora y el lugar de la próxima reunión - converse.

Para mantener a la gente involucrada, es fundamental tener actividades reales en las que puedan participar y tareas reales que puedan asumir. La mayoría de la gente tiene que dedicar su tiempo y energía a otras exigencias: familia, trabajo, escuela y/o participación en otras organizaciones. Si alguien ha demostrado interés en su grupo, usted necesita tener formas específicas y concretas de hacerlo participar en su proyecto.

Puede tratarse de tareas muy sencillas:

- hacer llamadas o repartir panfletos que anuncien una actividad del grupo.
- preguntar a las tiendas locales si pueden colgar un cartel del grupo
- ingresar nombres en su base de datos
- trabajar en una publicidad por correo

O pueden ser tareas más complejas que requieren más tiempo o capacidad:

- llamar a otros voluntarios para inscribirlos para tareas
- trabajar en los detalles logísticos de la próxima actividad pública

- hacerse cargo de un comité o grupo específico
- coordinar el trabajo de un grupo de voluntarios

El desafío consiste en encontrar el equilibrio justo entre involucrar a la gente y no agobiarla; asignar a la gente tareas que puedan manejar y asegurarse de que no se aburran; y pedirle a la gente que intenten cosas nuevas sin dejar de asegurarse de que puedan cumplir con las tareas asumidas.

La mayoría de la gente quiere involucrarse en ayudar a decidir cómo es el trabajo. Quieren ayudar a formular las decisiones del grupo: qué posiciones toma el grupo, las prioridades de organización, las actividades específicas planificadas y otros temas.

Algunas personas llegarán al grupo con experiencia y profesionalismo y podrán asumir de inmediato un papel en la toma de decisiones. A otros habrá que enseñarles cómo hacer este tipo de trabajo. Es importante de todo el mundo participe, así que tendrá que averiguar cómo trabajar con todos ellos.

### Sección 3: Desarrollo y puesta en práctica de campañas

La mayoría de sus problemas no se resolverán de un día para el otro, ni en el plazo de una o dos semanas. Los problemas que enfrenta su comunidad son a menudo complejos, de larga data o el resultado de dinámicas que van mucho más allá de su área inmediata. Ocuparse seriamente de un tema requiere una planificación detallada. Hace falta diseñar una campaña que pueda triunfar en el cumplimiento de sus metas y, de paso, llegue a alcanzar varias victorias.

#### 1) Respuesta al momento, planificación de los pasos siguientes

Hay ocasiones en que su grupo necesita responder ante una emergencia o en que los problemas son tan graves que no hay tiempo para planificar los detalles de una campaña. Incluso en esos momentos resulta útil usar el análisis y la estrategia de su grupo como base de sus esfuerzos. A no ser que el problema que haya surgido sea tan serio que requiera cuestionar su análisis y estrategia, tiene sentido fundamentar su trabajo (incluso sus proyectos de emergencia) en la perspectiva a largo plazo acordada por su grupo.

Si hace falta actuar con rapidez, vale la pena reflexionar acerca del trabajo realizado una vez que se haya completado. Esto puede ser útil para pensar acerca de los próximos pasos en este trabajo.

A medida que se desarrolla su campaña corriente, asegúrese de reflexionar sobre el trabajo ya realizado por su grupo:

- si se aprendieron cosas nuevas acerca de la materia y cómo trabajar al respecto
- ver si se cometieron errores que se deben evitar en el futuro
- intentar comprender si sus proyectos de emergencia podrían haberse beneficiado como parte de sus campañas continuas, y de ser así, cómo podría haber sucedido

Hay otras situaciones donde no hay una emergencia pero hay algún problema que su grupo no puede evitar, algo que demanda atención e intervención. Por ejemplo, su grupo se dedica a los derechos de los inquilinos, pero la ciudad acaba de anunciar que planea suspender la financiación de una guardería infantil.

#### 2) Definición del asunto

Una campaña eficaz consta de varias partes. Lo primero que debe hacer es decidir a qué asunto se dedicará su campaña. Puede que su grupo se haya reunido para dedicarse a un tema o problema específico, de modo que decidir cuál será el centro de atención de su campaña debería resultar mucho más sencillo. Pero recuerde: establecer una materia no es lo mismo que definir los detalles de una campaña.

Si ya decidió a qué tema se dedicará su campaña, pase directamente a la próxima sección de desarrollo de campaña.

Si su grupo aún está considerando en qué tema se concentrará, se deberán tener en cuenta varias cosas. Esta lista de control fue recogida de la publicación *Organizing for Social Change* (Organización para el cambio social) publicada por Midwest Academy <[www.midwestacademy.com/midwest-academy-manual](http://www.midwestacademy.com/midwest-academy-manual)>.

Si cumple con la mayoría de estos criterios, es muy probable que haya seleccionado un buen tema de trabajo:

1. El trabajo que su grupo le dedica a este tema puede **conducir a una mejora concreta en la vida de la gente**.
2. La gente involucrada en este trabajo puede surgir de la experiencia con **mayor confianza en sus propios poderes**, porque sabrán que su participación marcó una diferencia positiva.
3. A través del trabajo que realice en cuanto a este tema, usted comenzará a **alterar las relaciones de poder**. En cierta medida, esto sucede porque durante el curso de su trabajo usted afianza su propio grupo que se convierte en un nuevo centro de poder en sí mismo.
4. La **gente involucrada siente que está luchando “por una buena causa”**, que forma parte de algo meritorio, importante, justo, etc.
5. **El tema debería ser algo que mucha gente considera importante**. Este grupo de gente más amplio también debería estar de acuerdo con su meta y por la solución a la que está dedicándose. Además, **la gente debería estar muy comprometida** con este asunto, lo suficientemente comprometida como para dedicarle su tiempo y energía al proyecto.
6. Es útil que el tema sea **fácil de entender**. En el mejor de los casos, no tendrá que convencer a la gente de que éste es un verdadero problema y de que su solución tiene sentido. Todo es aun mejor si la gente quiere ayudar y unirse a sus esfuerzos. A veces, las cosas no son demasiado obvias y requieren explicación.
7. Uno sabe que tiene un buen tema al que dedicarse cuando **está claro a quién apuntar** – quién puede darle lo que quiere o efectuar los cambios necesarios. Algunos temas tienen más de un objetivo y requerirán de un plan de campaña más complejo y de una estrategia a largo plazo.
8. Conviene decidirse por un tema que **no divida** a su grupo o a la gente de su comunidad. Siempre será más fácil dedicarse a una materia que cuente con gran apoyo. Más allá del trabajo inmediato que realiza su grupo, el dedicarse a este tema ¿ayudará a traer a más gente que a su vez se involucrarán en las presentes campañas de su grupo?
9. Por último, aunque de vital importancia, los temas a los que se dedique, las soluciones que busque y los métodos de trabajo de su grupo **deberán basarse y reflejar los valores y la visión de su grupo**.

### 3) Formulación de los detalles de campaña

Estamos autorizados para recoger estos datos de la publicación *Organizing for Social Change* de Midwest Academy <[www.midwestacademy.com/midwest-academy-manual](http://www.midwestacademy.com/midwest-academy-manual)>.

La planificación de una campaña implica reflexionar y planificar detalles en al menos seis categorías:

1. Las metas de la campaña: a largo, mediano y corto plazo.

2. La gente que se involucrará, así como aliados y oponentes.
3. Los objetivos en que se concentrará: quién puede responder a sus inquietudes mediante acciones concretas.
4. Qué tácticas desea emplear.
5. Cómo influirá esta campaña en las inquietudes corrientes de su organización.
6. La unión de todos los elementos en un cronograma general para la campaña.

### **a. Metas de la campaña**

No tiene sentido iniciar una campaña si no se tiene una meta en mente. Alcanzar esta meta podría llevar tiempo; por lo tanto, será útil contar con metas menores que se deben alcanzar por el camino como pasos intermedios o cimientos.

Para comenzar, identifique su meta a largo plazo. A continuación, determine qué logros necesita alcanzar para llegar a esa meta a largo plazo. Éstas son sus metas intermedias. El tercer paso consiste en establecer metas inmediatas o a corto plazo. Éstas deberían ser más fáciles de alcanzar y ayudarán a entusiasmar a la gente con respecto a toda la campaña.

Una meta a corto plazo puede ser conseguir una reunión con su Concejal o la publicación de un anuncio en su periódico comunitario acerca de un próximo evento. Lo fundamental es que como grupo se hayan establecido estas metas, trabajado para obtenerlas y beneficiado con el logro.

Tener metas para su campaña es muy importante, pero poder redefinirlas a medida que se desarrolla su trabajo también lo es. En las iniciativas destinadas a lograr las metas a corto plazo, quizá aprenda algo nuevo que podría influir en sus metas intermedias. De igual modo, puede que sus metas a largo plazo deban cambiar a medida que la experiencia de trabajo del grupo se acumula a través de las metas a corto y mediano plazo. En otras palabras: fije metas, revise cómo avanza el trabajo y esté abierto a realizar ajustes en su próximo nivel de metas si esto fuera necesario.

Un mecanismo que resulta útil para muchos grupos a la hora de fijar metas se denomina SMART, siglas en inglés que significan:

- Specific (específica) – concreta, detallada, bien definida
- Measureable (mensurable) – números, cantidad, comparación
- Achievable (alcanzable) – factible, realizable
- Realistic (realista) – considera los recursos
- Time-Bound (sujeta a plazos) – un cronograma definido

### **b. Gente involucrada**

Si su grupo ha acordado adoptar una campaña, usted debería poder formar el grupo principal de gente dedicada a ésta a partir de los miembros de su grupo. Si esto no es posible, ¡debería reconsiderar esta campaña!

También querrá llegar a gente ajena a su grupo principal. Piense quién podría estar interesado en este tema y su trabajo al respecto:

- ¿por qué les importa este tema?
- ¿qué podrían ganar si esta campaña tiene éxito?
- ¿con qué poder cuentan, especialmente en relación con este tema?

Una vez que haya identificado una representación más amplia para esta campaña, deberá decidir cómo se pondrá en contacto con esta gente y la incluirá en su proyecto:

- ¿son miembros de grupos u otras instituciones?
- ¿tendrá que ponerse en contacto individual con la gente?
- ¿tiene acceso a algún medio de comunicación u otro modo de contactar a la gente?

Sea lo más específico posible cuando conteste estas preguntas. La información que recopile le ayudará a determinar cómo incluir a la gente y qué tácticas desea emplear.

Tendrá que tener en cuenta dos categorías de personas:

*Aliados.* Personas y organizaciones que podrían brindar apoyo sin estar involucradas por completo en su campaña. Cuánto más específico sea acerca de cómo pueden brindar apoyo, mayores oportunidades tendrá. Ofrezca ideas concretas sobre qué podrían hacer y no pida ayuda de manera amplia o vaga.

*Oponentes.* Son las personas, grupos e instituciones que estarán molestos si usted alcanza sus metas. Si sabe por qué podrían oponerse (qué riesgos corren) quizá pueda prever qué medidas podrían tomar. Si está preparado para las reacciones a su campaña, podrá decidir qué tácticas usar y cómo seguir adelante.

### **c. Objetivo**

Cuando planifique sus metas, piense también en quién tiene el poder de tomar las decisiones necesarias para alcanzar esas metas. Por lo general, usted se enfrentará a una institución: una agencia o departamento gubernamental, una corporación privada o una agencia sin fines de lucro. A veces tendrá que lidiar con más de una institución.

Tenga en cuenta que las instituciones no son entes abstractos. Están compuestas de personas, y dentro de una institución siempre hay gente que está a cargo o que toma decisiones. Aunque identificar a las fuerzas institucionales que es necesario desafiar puede ser útil, su campaña será más efectiva si se tiene claro a qué personas específicas se tendrá en la mira.

- ¿Quién está a cargo?
- ¿Responde esta persona ante otros y/o hay otras personas ante quienes estarían dispuestos a responder?
- ¿Cómo puede aproximarse a esta persona? ¿Qué pasos hay que tomar antes de establecer contacto directo con esta persona?
- ¿Qué tipo de presión generará mayor grado de respuesta en esta persona?

También hay otras personas que usted querrá designar como objetivos secundarios. Esta gente no tiene tanto poder como el objetivo primario pero pueden influir en su objetivo primario o son personas con las que se puede comunicar más fácilmente. No todas las campañas tendrán objetivos secundarios y primarios, pero toda campaña necesita un objetivo.

Una última cosa acerca de los objetivos: son personas. El papel que desempeñan dentro de una cierta institución, y el poder que tienen para tomar decisiones, las convierte en objetivos. Como se trata de personas, también responden de diversas maneras, viven de acuerdo con ciertos valores y cultivan alianzas con otra gente de importancia para ellos. Cuanto más averigüe sobre esta persona, más probabilidades tendrá de emplear tácticas que puedan ayudar a movilizar a esta persona para que tome las decisiones que usted busca con su trabajo.

#### **d. Tácticas**

Las tácticas son los mecanismos que dan vida a su estrategia: las actividades, medidas, eventos y todo lo que puede emplear para llamar la atención en cuanto a sus metas, atraer a la gente a su trabajo o aplicar presión donde sea necesario y en el momento indicado.

Sus tácticas deberían ser coherentes con los valores y visiones de su organización; aparte de esto, no hay tácticas que sean intrínsecamente buenas o malas. La pregunta es ¿qué tácticas permitirán que avance su campaña? Una táctica podría tener sentido al comienzo de una campaña, pero ser menos útil a medida que ésta avanza; por el contrario, puede que una táctica sea razonable en un momento posterior de la campaña pero no durante la primera etapa.

Lo mejor es poder desarrollar un programa para el uso de tácticas escalonadas. Incluso si esto no es posible, siempre se deberían buscar tácticas afines con la gente y que atraigan la atención además de incentivar la participación.

Aquí hay varias preguntas a tener en cuenta para decidir qué tácticas usar y cuándo usarlas:

- ¿Contribuirá esta táctica a concentrar mayor atención sobre el tema y sobre su campaña?
- ¿Contribuirá el uso de esta táctica a que otra gente comprenda mejor a qué dedica su trabajo y qué desea lograr?
- ¿Hay tácticas que ya se usaron con éxito, y qué puede aprender de aquellas tácticas que no dieron resultado?
- ¿Qué ideas nuevas y creativas se le ocurren?
- ¿Sirve esta táctica para dirigir la atención a su(s) objetivo(s)? Si no es éste el caso, ¿existen otros motivos para usar esta táctica?
- ¿Cuenta usted con los recursos necesarios para usar esta táctica de manera eficaz? Gente, poder, dinero, tiempo, etc.
- La gente involucrada en esta campaña ¿está preparada para dar este paso e integrarse a esta táctica? ¿Disfrutará la gente de participar en esto? El uso de esta táctica ¿ayudará a atraer nueva gente a esta campaña?
- ¿Cómo contribuirá el uso de ésta táctica a constituir su grupo?

### **e. Consideraciones organizativas**

Usted deberá evaluar qué recursos disponibles tiene su equipo para dedicar a esta campaña, con qué recursos no cuenta pero debería conseguir para poder llevar a cabo la campaña y qué le gustaría obtener de la campaña en cuanto a la formación de su grupo.

Ejemplos de recursos que quizá tenga o que debería asegurarse de incluir:

- salarios del personal, si es necesario
- fuerza laboral voluntaria
- un lugar desde donde trabajar
- teléfonos y acceso a Internet
- copiadora / impresora
- espacios para reuniones y eventos públicos
- dinero para solventar algunas de estas cosas y otros gastos que pudieran surgir

A medida que identifique los recursos necesarios para realizar la campaña, se dará cuenta rápidamente de lo que ya tiene y de lo que aún necesita. Resulta esencial contar con un plan para reunir estos recursos.

También debería evaluar los logros que esperan su grupo u organización a partir del trabajo que implique llevar a cabo esta campaña. Por ejemplo:

- ¿Puede atraer a nuevos interesados al trabajo corriente de su grupo?
- El trabajo en esta campaña, ¿le otorgará a su grupo mayor visibilidad y más poder en su comunidad o a nivel municipal?
- Si tiene éxito en esta campaña, ¿se abrirán nuevas puertas a otros trabajos que desea realizar? Y si no tiene éxito, ¿afectará esto sus otros proyectos?
- ¿Será posible recaudar dinero para esta campaña en particular o se gastarán los fondos generales de su grupo? ¿Será posible valerse de esta campaña y de sus actividades para recaudar dinero?
- Los empleados o voluntarios actuales de su grupo, ¿tendrán que dedicarse por completo a trabajar en esta campaña? Si éste es el caso, ¿obtendrá su grupo lo suficiente de esta campaña como para justificar este consumo del tiempo del personal y de los voluntarios?

### **f. Cronograma**

Un cronograma es una herramienta útil para la planificación de su campaña. Los cronogramas pueden cubrir su trabajo de la próxima semana, de un mes, de los próximos seis meses o del próximo año; el tiempo que usted desee. Debería tener en cuenta preparar varios cronogramas:

- uno para toda la campaña
- uno para el alcance de sus metas intermedias
- tantos como sea necesario para llevar a cabo sus metas a corto plazo e incluso algunos de los proyectos o actividades específicas de una meta a corto plazo

Lo importante es brindarle a su grupo una guía de cómo piensa llegar de un punto a otro: los pasos específicos que hay que dar y en qué orden hay que darlos. Como cada paso se incluye en el cronograma, además del responsable de esos pasos, se comienza a ver cómo se unen las piezas. Y también se vea dónde las cosas no encajan, si falta algo o es necesario realizar ajustes.

Un cronograma por escrito puede contribuir a que todo su grupo mantenga el rumbo. Todo el mundo puede ver qué debería estar sucediendo y si ciertas cosas parecen retrasarse. Éste es el momento de evaluar cómo evoluciona la campaña y de determinar si se debe hacer algún ajuste en la campaña en general o en ciertos detalles.

#### **4) Mantener el rumbo de su campaña**

Contar con un plan bien pensado no significa necesariamente que todos los aspectos de su campaña ocurrirán de la manera esperada. Cuando uno trata con gente, ésta es la realidad: lo que usted creía que sucedería de cierta manera, no sucede así; siempre surgen nuevas ideas así como nuevos problemas; nuestras acciones desencadenan respuestas que usted no había anticipado; y mucho más.

El desafío consiste en mantenerse en perspectiva y no perder el rumbo. No tiene nada de malo revisar los planes si se debe hacer, pero no tendría que implicar cambios en el tema de trabajo o sus metas a largo plazo. Lo importante es no olvidar qué lo llevó en primer lugar a tomar la decisión de comenzar esta campaña y hacer cualquier ajuste necesario con base en ese mismo punto de partida.

Aunque no haya problemas obvios que obliguen a repensar los detalles de la campaña, es razonable evaluar periódicamente y asegurarse de que las cosas avanzan en la dirección deseada. Éstos son algunos de los aspectos que se deben tener en cuenta:

- 1) ¿Las metas de la campaña siguen siendo relevantes?
  - ¿Han cambiado las condiciones desde que estableció las metas de la campaña?
  - ¿Ha surgido nueva información que pudiera cambiar sus metas?
  - ¿Ha aparecido algo nuevo que pudiera ser una meta más apremiante o urgente?
  
- 2) ¿Se está apegando a su plan de campaña?
  - ¿Avanza el trabajo de acuerdo con el cronograma?
  - ¿Se cumplen los plazos? Si no es así, ¿se trata de un problema frecuente?
  - ¿Ha podido emplear las tácticas y formar las alianzas esperadas? En caso contrario, ¿por qué no?
  
- 3) ¿Se cuenta con los recursos necesarios para esta campaña?
  - Los recursos a su disposición ¿son adecuados para las tareas?
  - ¿Necesita recursos que no había anticipado o en los que no había pensado?
  - ¿Requiere más tiempo para obtener los recursos necesarios? O ¿cree que no será posible obtener los recursos deseados?

4) ¿Puede medir los avances?

- Cuando formuló sus planes de campaña, ¿incorporó formas y plazos para medir los avances? Si no es así, quizá quiera agregarlos.
- ¿Ha logrado o está más cerca de lograr alguna de las metas a corto plazo?
- ¿Ha podido constituir su organización de alguna manera mensurable?

De vez en cuando, debería evaluar cómo progresa la campaña. No tiene que hacerlo con frecuencia: si espera que su campaña dure 6 meses, probablemente debería evaluar a los 3 meses de iniciado el trabajo; si es una campaña de un año, debería hacerlo cada 4 meses. Dese el tiempo suficiente para llevar a cabo un trabajo importante, y para todo ajuste necesario.

## Sección 4: Alcance

Cuando los organizadores comunitarios dicen "alcance", en general se refieren a las iniciativas destinadas a hacer llegar su mensaje a nuevos interesados e incorporarlos a sus actividades y organización. Es una palabra imprecisa para un trabajo de crítica importancia.

La organización es, en esencia, el trabajo con la gente. Como organizadores, creemos que el cambio es posible y (aún más importante) que cuando las personas están informadas, motivadas, inspiradas y cuentan con las herramientas necesarias, pueden hacer de manera activa que este cambio se haga realidad. Sobre esta base, llegamos rápidamente al tema de cómo nos conectamos con la gente. Y ésta es la esencia del alcance. Quizá sería mejor decir llegada y no alcance. Más allá de cómo se denomine, aquí tenemos algunos conceptos básicos que deberá tener en cuenta.

### 1) ¿Por qué ponemos en práctica el alcance?

Hay muchos motivos, a menudo complementarios, para hacer planes de alcance:

1. Usted quiere que la gente de su comunidad esté al tanto y participe de un evento específico o actividad que está planeando.
2. Usted intenta que más gente de su comunidad se involucre en la campaña general o en el proyecto en el que trabaja y no en una sola actividad.
3. Usted quiere que la gente de su comunidad que aún no conoce su grupo finalmente lo conozca y que se involucren con usted de manera continua.
4. Para cada una de las tres categorías anteriores, también podría considerarse el alcance a gente fuera de su comunidad.

### 2) ¿A quién intenta llegar?

La decisión de a quién intenta llegar se define en cuanto a qué le propone a la gente que haga, cómo espera involucrarla en su trabajo y cómo ha respondido las preguntas anteriores.

Quizá lo más conveniente es conectarse con gente en un área geográfica limitada o dentro de una representación definida. Por ejemplo, si intenta proteger un jardín comunitario local, al primer grupo de personas que debería contactar es a aquellos que viven en las manzanas más cercanas al jardín. Si lucha por un área de recreo nueva para los niños de todo su barrio, quizá le convenga contactar a gente en una zona geográfica más amplia.

La respuesta a esta pregunta (a quién intenta alcanzar) es en muy contadas ocasiones "a todo el mundo". Esa es una categoría demasiado grande, y a no ser que usted tenga inmensos recursos, no es realista. Es importante que sea lo más específico posible.

Haga una lista de:

- grupos que cree que responderían de manera positiva a su contacto

- grupos que no está seguro de si responderán de manera positiva, pero que quiere que estén al tanto de su grupo y de sus actividades aunque no participen en este momento
- lugares donde ya se reúne gente que le parece que estaría interesada
- personas clave cuyo nombre podría ayudarle a contactar a otros

No olvide el poder intrínseco de los contactos personales con que ya cuentan los miembros de su grupo. Si la gente llama a sus propios amigos, vecinos, compañeros de trabajo, de escuela, de institución religiosa, etc., llegará de manera colectiva a muchísimas personas.

### 3) Herramientas de alcance

La decisión acerca de qué herramientas emplear para sus necesidades de alcance debe tomarse según a quién desee contactar, cuáles son sus plazos y cuánta gente hará este trabajo. Si le parece que puede llegar a la gente mediante un anuncio por televisión (un método realmente eficaz), deberá tener el dinero para producir el anuncio y comprar el segmento. Es decir, debe hacer planes que concuerden tanto con su capacidad como con sus metas de alcance.

#### a) Hable directamente con la gente

- toque puertas
- llame por teléfono
- llame a los contactos que tenga con otros grupos, organizaciones e instituciones
- haga anuncios en los eventos y actividades de otros grupos, con su permiso, ¡claro está!
- arme mesas con material de información en lugares concurridos

#### b) Distribuya avisos escritos, folletos o panfletos

- distribúyalos en lugares donde la gente se congregue o circule en grandes cantidades - estaciones de metro, supermercados, cines, etc.
- repártalos en eventos o actividades donde los asistentes pudieran estar interesados en su trabajo
- déjelos en centros comunitarios, librerías, lavanderías u otros lugares donde se reúna la gente
- cuélguelos en lugares legalmente habilitados para esto: paneles de anuncios en centros comunitarios, instituciones religiosas y escuelas; en escaparates; en las salas comunitarias de grandes edificios de apartamentos - ¡asegúrese de contar con el permiso para hacerlo!
- páselos por debajo de las puertas de sus vecinos

#### c) Nuevas tecnologías

- envíe mensajes a toda lista de distribución de correo electrónico que corresponda con la actividad a la que desea atraer a la gente
- resalte la información en su sitio web y pida a otros grupos que la publiquen en sus propios sitios web
- si puede producir un video corto y publicarlo en YouTube, debería distribuir el vínculo de manera generalizada
- asegúrese de que los miembros de su grupo usen cualquiera de las redes sociales que integran – FaceBook, My Space, etc. – y asegúrese de que la gente que está en Twitter lo use para transmitir el mensaje

#### d) Mailings

- En esta era de comunicaciones electrónicas, enviar algo del modo tradicional podría de hecho llamar la atención de la gente. Asegúrese de contar con tiempo suficiente para encargarse de las cuestiones prácticas del mailing y de su distribución. Y asegúrese de contar con el dinero necesario para cubrir los gastos postales y de copias.

#### e) Elementos visibles

- Aunque no se puedan incluir tantas palabras en una etiqueta adhesiva, insignia o camiseta como en un folleto, se puede transmitir un mensaje claro y fuerte sin gastar demasiado dinero
  - las etiquetas adhesivas son más baratas de imprimir y fáciles de colocar – pero ¡asegúrese de ponerlas en lugares donde esté legalmente permitido!
  - las insignias son más perdurables pero son más caras de producir
  - las camisetas son especialmente apropiadas para clima más cálidos y conviene producirlas lo antes posible para que tengan una larga vida útil

#### f) Medios

- haga todo lo posible para obtener espacio gratuito en los medios, se conoce comúnmente en los Estados Unidos como medios ganados ("earned media")
  - emita notas y comunicados a la prensa
  - organice una conferencia de prensa u otro evento destinado a obtener la atención de los medios
  - envíe cartas al editor
  - haga que la gente llame a programas de entrevistas en la radio
  - intente que publiquen una nota de opinión o editorial especial
  - envíe la información a los listados de "calendario comunitario" o "panel de anuncios" de diversos medios de comunicación
- si cuenta con los recursos, compre espacio en los medios de comunicación
  - escrita
  - anuncios de radio
  - anuncios de TV

### 4) Elaboración de un plan de alcance

Sus planes de alcance deberían formar parte integrada de sus planes de campaña generales. No basta con decir que el alcance será una parte de su trabajo. Necesita un plan para llevar a cabo ese alcance.

Algunas consideraciones para la elaboración de planes de alcance:

- ¿qué tipo de gente está interesada en el tema al que usted se dedica?
- dado el evento o actividad a la que las invita, ¿qué personas le parece que probablemente se interesen más en participar?
- la gente a la que quiere llegar ¿está en un grupo comunitario, organización u otra entidad social? ¿O intentará llegar a individuos principalmente?
- cuál es su meta en cuanto a la cantidad de personas que desea entusiasmar: a cuánta gente le gustaría tener en su evento y a cuánta gente le parece que deberá informar acerca del evento para alcanzar su meta de asistencia

- ¿tiene gente suficiente para llevar a cabo el trabajo de alcance que desea?

A medida que elabora su plan, piense en los mecanismos de alcance que puede usar y cómo incluir varios dentro de un grupo de mecanismos de alcance. Es conveniente establecer prioridades claras para su plan de alcance: qué se debe hacer y cuáles son los mecanismos de alcance que le gustaría utilizar si pudiera.

Por último, ¡no tenga miedo de innovar!