

---

# MANUAL DE CAPACITACIÓN PARA LAS ORGANIZACIONES DE BASE EN MÉXICO.

**[BORRADOR - DRAFT]**



Explore, disfrute y proteja nuestro planeta

# AGRADECIMIENTOS

La versión original de este manual fue escrito gracias al esfuerzo acumulativo de muchos talentosos individuos, los cuales contribuyeron con su apoyo escrito, editorial y técnico. Agradecimientos especiales a cada uno de ustedes:

John Byrne Barry; B. J. Bergaman; Sarah Clusen; Robbie Cox; Jenny Coyle; Sarah Failon; Kim Haddow; Bruce Hamilton; Lisa Lyon; Emily McFarland; Holly Minch; Jan O 'Connell; Carl Pope; Debbie Sease; Daniel Silverman; Pat Veltch; Kimberly Williams y Alita Wilson.

Esta versión en español fue adaptada con el apoyo de Oliver Bernstein, Paola Bueche, Martha Patricia Celis, Catherine Cunningham, Mariana Chew, Sara Enright, Camilla Feibelman y Stephen Mills.

Merece también un agradecimiento la Academia del Medio Oeste (Midwest Academy) por el desarrollo de muchos de los conceptos básicos utilizados en este manual.

---

# CONTENIDO

1. Capítulo 1: El Poder De La Organización De Base.
2. Capítulo 2: Construyendo una Organización Eficaz
3. Capítulo 3: La Matriz de Planeamiento de Campañas.
4. Capítulo 4: Definición del Enfoque.
5. Capítulo 5: El Desarrollo de una Estrategia Ganadora.
6. Capítulo 6: Desarrollando tu Comunicación de Campaña.

# INTRODUCCIÓN

¡Hola! Creamos este manual para que diseñes y lleves adelante campañas de organización de base efectivas en tu comunidad, y así, contribuir a la preservación de nuestro planeta para las futuras generaciones.

## **¿Por qué fue desarrollado este manual?**

Una de las inversiones más importantes que podemos hacer por el futuro de nuestras organizaciones es proveer a nuestros activistas de las habilidades, la información y la experiencia que necesitan para llegar a ser organizadores de base más exitosos. Durante los últimos años, los métodos de manipulación de nuestros opositores se han vuelto cada vez más sofisticados e insidiosos. A fin de combatir sus intentos de destruir nuestro valioso medio ambiente y nuestra salud, nuestros activistas deben estar armados con la mejor capacitación posible.

Al trabajar juntos en equipos en una campaña simulada, los activistas aprenden cómo construir organizaciones más fuertes, definir metas realizables, desarrollar mensajes convincentes, atraer la atención de los medios, organizarse en sus propias comunidades y garantizar victorias. Este innovador método de capacitación basado en la experiencia ha demostrado ser altamente efectiva, equipando a los participantes con las habilidades y la confianza que necesitan para tener éxito en una arena política de creciente complejidad.

Este manual se centra principalmente en cómo usar la Matriz de Planeamiento de Campañas para tus propios procesos de planeamiento. No obstante, este manual ofrece información aún más profunda, a fin de que

---

puedas expandirte más allá de la matriz, creando un plan escrito más amplio de la campaña, que sea de utilidad para tu labor real en la práctica.

## ¿Cómo usar este manual?

Contrariamente a muchos documentos de esta naturaleza, este manual de capacitación está redactado en un estilo sencillo, que te llevará paso por paso a través del proceso de organización. Por lo tanto te recomendamos que lo leas de principio a fin, sin saltar entre los distintos capítulos, a fin de que te ayude su valor educativo.

Aunque hayas realizado una gran cantidad de organización de organizaciones de base como representante de organizaciones, este manual te proporcionará información valiosa sobre los métodos de planeamiento más actualizados acerca de campañas, los cuales consideramos pueden enriquecer tu estrategia para llevar a cabo cambios.

Comenzamos con una introducción a la cultura de las organizaciones de base, explicando *Por qué* lo hacemos (capítulo 1); incluyendo los temas cruciales de desarrollo organizacional que involucran cualquier esfuerzo de organización (capítulo 2); a continuación discutimos sobre *Qué* implica el planeamiento de una campaña, incluyendo cómo llevar adelante una reunión de planificación a partir de la matriz de planeamiento de campañas (capítulo 3); finalmente te transmitimos *cómo* completar la matriz de planeamiento de campañas, y luego cómo utilizarla para desarrollar un plan completo de campaña (capítulos 4 a 9).

*Todos los miembros de organizaciones son bienvenidos a seguir los preceptos de este manual en la planificación y ejecución de cualquier campaña de organización de base en temas medioambientales y de salud. Estos son los principios, habilidades y métodos para llevar adelante campañas exitosas y de alto perfil que asegurarán que las políticas públicas protejan nuestro planeta y nuestra gente - por nuestras familias, por nuestro futuro.*

# CAPÍTULO 1

## El Poder De La Organización De Base.

### ¿Por Qué Debemos Organizarnos?

Existen dos fuentes de poder en el proceso político: el dinero y la gente. Ya que nunca seremos capaces de igualar los recursos financieros (dinero) de nuestros oponentes, debemos concentrarnos en el reclutamiento, entrenamiento y movilización de ciudadanos activistas. No es suficiente apoyar políticas para mejorar nuestra calidad de vida. Tampoco basta solo con que esas políticas tengan el apoyo de la gran mayoría. Nuestro poder es el resultado de nuestra capacidad para organizar al público en nombre de esas políticas, y para ejercer influencia sobre aquellos que toman las decisiones.

En el esfuerzo de apropiación de poder en los procesos políticos, tenemos el objetivo de mejorar nuestra habilidad para planear y ejecutar campañas ganadoras. El diccionario define una campaña como “... una serie de operaciones (militares) con un objetivo específico” o “...una serie de acciones planeadas”. Implicado en el término “campaña” está, primera y principalmente, ser claro acerca de tu objetivo, tus demandas, qué es lo que quieres obtener. Además, el término “campaña” implica una serie de eventos conectados entre sí a través de un período de tiempo, cada uno de los cuales proporciona la fortaleza de la organización y la conduce a la victoria.

Una campaña debe ser emprendida para obtener una victoria – aprobar un proyecto de ley, derrotar alguna iniciativa, obtener la elección de un candidato en el cargo al que se postula. Cuando se gana una campaña, el público debe recibir algo que no tenía antes de la misma. Alguien que tiene poder accede a hacer algo a lo que previamente se había negado.

Ganar y ejercer el poder de la victoria es el objetivo de organizar cualquier campaña. A través de la movilización eficaz de grandes números de personas podemos ejercer un impacto en las políticas públicas, ganar poder político, y levantar una organización más fuerte. El componente clave para triunfar en cualquier campaña de organización es el planeamiento. Un buen esfuerzo de planeamiento no debe ser un esfuerzo aislado, sino que debe involucrar un grupo de personas que estén comprometidas con el éxito de la campaña, y que tengan un papel clave en la misma.

## **Definiendo la Organización de una Organización de Base**

Definimos como “organización de base” al proceso de identificar, capacitar y movilizar grandes números de ciudadanos activistas para involucrarse en la lucha política por la protección de las personas y el planeta.

Por lo tanto, la organización de base consiste en ir a la misma fuente de la democracia: el público. Consiste en entender cómo se sienten, y cual es su propio interés. Consiste en escuchar sus necesidades, comunicarse en palabras que puedan entender, preocuparse por lograr una diferencia real y tangible en sus vidas cotidianas. Para ser un organizador eficaz, debes recordar siempre que primero y ante todo, se trata de la gente.

La práctica de organización de base probablemente se ilustra mejor con un relato transmitido de organizador a organizador a través de las últimas décadas, y que involucra a uno de los más importantes organizadores a favor de la justicia social. La organización de base no es nada más que construir fuerza que lleve grandes números de personas a incidir en las políticas públicas a través de su implicación en los procesos políticos. Involucrar ciudadanos activistas en los procesos políticos ha sido siempre una fortaleza que requiere constante “cuidado y alimentación”.

## Tipos de Organización de Organizaciones de Base

Existen muchas clases diferentes de organizamiento de campañas de organización de base. Hay campañas electorales, existen campañas de cabildeo, en las que los activistas son movilizados para hacer peticiones a los funcionarios electos a favor de la aprobación o denegación de un punto específico de determinada legislación. Existen campañas de reformas normativas, en las que los activistas son reunidos para testificar ante determinados organismos gubernamentales a favor de protecciones específicas. Y finalmente, existen campañas de promoción de causas, o de educación del público, que organizan el apoyo de la comunidad en torno a un tema ambiental de interés local. Independientemente del tipo de campaña de que se trate, se aplican los mismos principios básicos de organización y planeamiento.

## Los Tres Principios para una Organización Eficaz

Saul Alinsky, un conocido organizador comunitario de Chicago, escribió una cantidad de libros sobre organización, y fue maestro e inspirador de una generación de organizadores. Entre sus muchas contribuciones, Alinsky planteó que hay tres principios básicos de organización que deberían guiar toda campaña de organización de bases:

- **Obtener Mejoras Reales, Inmediatas y Concretas en la Vida de la Gente**

Las campañas de base deben ser más que meramente “educar al público”. Aunque la educación del público pueda ser un componente importante de la campaña, no deberá ser su objetivo principal.

Concéntrate en asegurar victorias tangibles – detener la construcción de un basurero de desechos tóxicos en el vecindario, retirar asbesto de las escuelas locales, mejorar la calidad del agua potable, etc. Identifica los problemas que

la gente enfrenta en sus vidas cotidianas, y ofrece soluciones prácticas que sean alcanzables.

- **Reestructurar las Relaciones de Poder Construyendo Organizaciones Fuertes y Eficaces**

Debemos continuar incrementando los recursos y poder político para asegurar que quienes toman las decisiones continúen prestándonos atención. Esto sólo ocurrirá como resultado de una planificación cuidadosa y estratégica; y del compromiso de integrar los objetivos específicos para el desarrollo de una organización en todas y cada una de nuestras campañas de base. Siempre debemos salir de una campaña más fuertes que cuando entramos.

- **Movilizar al Público, Volverse Activo y Eficaz en el Proceso Político, y en sus Comunidades**

Como organizadores, desarrollar y alimentar a nuevos líderes es un elemento fundamental de nuestro trabajo. Siempre debemos mantener presentes en nuestra conciencia y nuestra planificación el respeto por los valores, talentos, y capacidades de nuestros voluntarios. Nuestro objetivo como organizadores es que la gente aprenda a usar las herramientas de la democracia para proteger nuestro planeta y nuestra gente. Un entrenamiento sólido es la base desde la cual construimos habilidades y la confianza de la gente.

## **Las Tres Fases de Una Campaña de Organización de Base**

Ganar campañas depende de tres fases críticas. Primero, debemos comprometer a la comunidad en su deseo de proteger un lugar o forma de vida que valora –la playa local, el aire que los niños respiran, el parque más cercano, etc. No es suficiente que la gente sólo esté de acuerdo con estos

nobles objetivos; es necesario que se involucre y pida acción para conseguirlos. Necesitamos “llamar la atención” sobre la protección del medio ambiente y de nuestra salud. En segundo lugar, debemos demostrar que los políticos y las grandes empresas responderán al llamado de atención de la comunidad si, y solo si, la comunidad los haga cargo de sus deberes. No alcanza con simplemente denunciar políticas a favor de intereses corporativos: debemos movilizar a la comunidad a la acción. En otras palabras, necesitamos demostrarles su obligación. En tercer lugar, debemos trabajar directamente con nuestros líderes y nuestras instituciones para diseñar e implementar soluciones a los problemas. Debemos tomar el control. Estos tres pasos – crear demanda, hacer responsables a los líderes, y tomar el control de la solución – son todos y cada uno esenciales para obtener victorias.

Estos tres pasos deben ser completados en ese orden. No es posible pedirles cambios a los responsables de las decisiones hasta que ellos no estén convencidos de que el público los hará responsables si escuchan a los intereses corporativos en lugar de los del público. No es posible hacer responsables a quienes están a cargo de las decisiones a menos que el público demande activamente la protección medioambiental y de salud. Por lo tanto, debemos primero llamarles la atención, luego demostrar la necesidad de rendir cuentas, y, finalmente, tomar el control de nuestra victoria.

- **Fase 1: Llamar la Atención**

Para tener éxito en nuestros esfuerzos de organización de base, necesitamos llamar la atención sobre la protección medioambiental y de salud a través de la educación pública. El desafío es transformar el apoyo pasivo en participación activa. Esto requiere hacer pública una amenaza directa y actual a algo preciado, que motivará a la gente a exigir que sea protegido.

Diferentes organizaciones han alcanzado un gran éxito en este área a través de la creación de “relatos” locales para dramatizar los graves problemas medioambientales y de salud, utilizando a los medios para comunicar nuestro

mensaje, y proporcionando a los ciudadanos medios simples y accesibles para involucrarse en la ejecución de la solución. Estos relatos tienen las características básicas de un cuento de hadas: una persona o lugar en estado de desamparo (una víctima), una persona o entidad que está causando ese mal (villano), una persona o grupo de personas que acuden en defensa de la/s víctima/s (héroe), y la oportunidad de una resolución positiva a través de la entrada en acción.

- **Fase 2: Establecer Responsabilidades**

Una vez que has trabajado para llamar la atención del público hacia una acción, es necesario concentrarse en quienes tienen poder de decisión e involucrar al público para hacerlos responsables de una respuesta a esa demanda. Establecer responsabilidades implica tanto agradecer a los líderes que hacen lo correcto, como criticar a quienes hacen lo incorrecto.

- **Fase 3: Tomar el Control**

Y por último, el resultado final de una campaña de organización de base es “efectuar el cambio”, en otras palabras, que las cosas se realicen. Efectuar un cambio, quiere decir que has ejercido presión exitosamente en los blancos centrales de la campaña. Puedes hacer el cambio en muchas áreas diferentes.

Efectuar el cambio es posible cuando:

Se rechaza un incinerador de residuos tóxicos que había sido propuesto.

Se hace que una corporación limpie una de sus maquiladoras.

Se bloquea un proyecto dañino en la legislatura del estado o el congreso.

Se designa una nueva área natural.

Se gana una demanda judicial.

Se implementa un programa de reciclaje en la universidad local.

En otras palabras, efectuar el cambio es el pago. Es levantar la cosecha en agricultura. Es firmar el contrato en negocios. Es la victoria que hace que todo tu trabajo duro haya valido la pena. Efectuar el cambio consta de tres estrategias:

1. La elección de un objetivo de conservación apropiado, significativo y que pueda ser realizado.
2. Hacer presión en las personas con poder de decisión claves – aquellos que tengan el poder de entregar el control y puedan ser alcanzados a través de las actividades que generan demanda y establecen responsabilidades.
3. La construcción de buenos vínculos de trabajo con esos blancos – agradeciendo a quienes te apoyaron, siendo persistente (y también respetuoso) con tus oponentes, e invirtiendo considerable cantidad de tiempo y esfuerzo con quienes puedan ser convencidos.

---

# CAPÍTULO 2

## Construyendo una Organización Eficaz.

### La Importancia de la Planificación

En los próximos capítulos, te llevamos paso por paso a través del proceso de planificación. Te brindamos la información y las herramientas que necesitas para diseñar y llevar adelante campañas de organización de base que puedan ganar victorias inmediatas y concretas para el movimiento sobre el medio ambiente y salud.

En cada campaña que emprenda un grupo de vecinos, la organización debe salir más fuerte, más grande, más sabia y más visible en tu comunidad que cuando comenzó. A medida que tu grupo crezca, estará en posición de emprender campañas más sofisticadas y ambiciosas, y crecer más aún.

Las campañas para la conservación y la calidad de vida y el desarrollo de la organización no deben verse como tramos separados dentro de las operaciones sino más bien como partes integradas e interdependientes de una misma cadena. En este capítulo situamos las preocupaciones organizacionales que son necesarias tener presentes mientras se desarrollan proyectos de organización de bases para asegurar que tu organización continúe creciendo.

### Maximizar los Recursos Valiosos

Los tres recursos claves para construir una organización más grande y más saludable son: la gente, el dinero y la conexión. Los dos primeros son

bastante obvios, pero el concepto de conexión es levemente más difícil de explicar. Se refiere a todas las cosas intangibles que conectan a la gente con la organización: una visión en común; el dinero, esfuerzo y/o habilidades que aportan, el tiempo que pasan juntos, el sentido de responsabilidad, la apreciación, el fortalecimiento mutuo, los intentos y adversidades compartidos, etc. Es el pegamento que mantiene a todos unidos. Demasiadas organizaciones descuidan este recurso especial. Pero entender, alimentar y maximizar el sentido de conexión que la gente tenga hacia la organización es tan esencial como reclutar nuevos miembros o recaudar fondos.

Es importante notar que el concepto de conexión no está limitado solamente a los vínculos internos. Se trata también de los vínculos externos – como contactos con otras organizaciones comunitarias, aliados de coalición, los medios, contribuyentes potenciales, líderes empresariales y funcionarios públicos que se traducen en una reputación, imagen, influencia, eficacia y sustentabilidad a largo plazo para la organización en su conjunto.

Como organizadores, debemos esforzarnos siempre en salir de una campaña más fuertes que cuando entramos en ella. Cualquier campaña que quiebra una organización – desgastando sus voluntarios y personal y acabando con su dinero – es un fracaso. Los recursos deben ser estratégicamente asignados no sólo para maximizar la eficiencia de los esfuerzos inmediatos, sino para incrementar la viabilidad a largo plazo.

De los tres recursos claves, el más importante es la *gente* – el alma de cualquier campaña exitosa. Ya que nunca tendremos los recursos financieros que tienen nuestros oponentes, debemos siempre apreciar, nutrir, entrenar e inspirar a nuestros voluntarios y contribuyentes.

## **El Ciclo de Construcción de la Organización**

Debes fortalecer la conexión dentro de la organización y maximizar tus recursos humanos a través de la realización de cuatro pasos simples:

- **Pedir**
- **Agradecer**
- **Informar**
- **Involucrar**

Las iglesias completan este ciclo exitosamente cada vez que llevan a cabo una misa. Piénsalo. El sermón informa a la congregación. Las plegarias e himnos los involucran. El plato de colecta les pide que realicen una contribución. La clerecía les agradece por asistir. El mismo ciclo se repite la semana siguiente.

Como líder, debes incorporar activamente el ciclo de construcción de la organización en todas tus campañas de organización de base. Cada interacción con un contribuyente o un voluntario debe incluir cada uno de los elementos del ciclo. (El ciclo no tiene por qué comenzar siempre con “pedir”, y el orden puede variar dependiendo de la actividad.)

Así es como funciona.

- **Pedir**

Debes saber lo que necesitas – y luego pedirlo. Establece contacto con voluntarios y contribuyentes potenciales, y luego mantén una comunicación consistente y regular. Genera oportunidades para que los miembros y los vecinos se involucren.

Averigua quiénes son tus voluntarios y contribuyentes. La gente ayuda y dona por muchas razones. Los voluntarios potenciales pueden estar interesados en enriquecer su currículum, hacer nuevos amigos, aprender habilidades nuevas, etc. Una vez que hayas ubicado su interés personal y conjunto de habilidades, ajusta tu pedido acorde con los mismos. (La gente que es extrovertida debe participar en la distribución de folletos en eventos comunitarios, mientras

que las personas tímidas probablemente se sientan más cómodas trabajando detrás de la escena). Contribuyentes potenciales pueden estar buscando un modo de sentirse importantes en la comunidad, encontrar un tema por el que se sientan apasionados, o apoyar el buen trabajo.

Facilita un guía de actividades con diferentes opciones de compromisos de tiempo para elegir, de modo que los voluntarios puedan seleccionar algo que se ajuste a su situación personal.

Ofrece una variedad de modos en que un contribuyente potencial pueda donar dinero.

Investiga la capacidad potencial de donación antes de realizar tu pedido.

Siempre pide a los voluntarios que presten ayuda con un conjunto de tareas claras, específicas e inmediatas, en lugar de simplemente solicitar que “te echen una mano”.

- **Agradecer**

La palabra “gracias” es el motivador más poderoso en una organización de voluntarios: úsala no sólo una vez, no sólo dos veces. Agradece a tus voluntarios y contribuyentes tan pronto como acepten con su colaboración y todas las veces que te brinden su tiempo o dinero. Una vez más: ellos son el alma de tu campaña, y sin ellos, tu plan no prosperará.

Haz saber a tus voluntarios que marcan la diferencia, y que sus esfuerzos son apreciados. La regla de oro con un contribuyente importante es agradecerle siete veces por su donación.

Haz saber a voluntarios y contribuyentes sobre los resultados de su trabajo o donación. Incluye recortes de la prensa o un resumen de la campaña en una hoja de datos.

Organiza una fiesta para los voluntarios después del evento. Lleva contigo información sobre tu próximo evento.

- **Informar**

No arrojes a tus voluntarios a la parte profunda de la alberca sin darles los conocimientos que necesitan para ser exitosos, o sin instrucciones previas, y luego actúes sorprendido si ellos se hunden.

Tómate el tiempo para hablar seriamente con voluntarios y contribuyentes.

Cuéntales sobre el asunto para el cual los hayas convocado, y cómo los afecta personalmente.

No expliques solamente la tarea inmediata, sino también cómo encaja en el cuadro global, de modo que tengan un contexto para lo que estén haciendo y brindando, y se sientan más conectados con el esfuerzo general.

- **Involucrar**

La mejor manera de involucrar a la gente es tener tareas específicas y concretas identificadas en tu plan de campaña de base. Asigna esas tareas a voluntarios específicos.

Una vez que alguien haya aceptado ser voluntario, el paso siguiente es asegurar que la experiencia sea positiva para ese individuo, algo que lo haga sentirse verdaderamente comprometido con la organización.

Brinda a los voluntarios un ambiente limpio, agradable y seguro para trabajar. Sé positivo y entusiasta.

Invita a los contribuyentes a actividades y eventos que les muestren cómo se está usando su dinero.

Ayuda a los voluntarios a sentirse bienvenidos y a gusto. Si estás coordinando una reunión con personas nuevas entre los asistentes, asegúrate de que sean presentados e incluidos en la discusión. Crea un ambiente que sea divertido e inclusivo.

No reclutes personas nuevas para asistir a reuniones administrativas o de

presupuesto.

Ajusta las actividades de campaña de los voluntarios con sus habilidades e intereses.

Ajusta los pedidos de donaciones para la campaña con aquellos contribuyentes que se identifiquen o a quienes les concierna profundamente el tema de la campaña.

Provee a los voluntarios y contribuyentes de un sentimiento de entusiasmo y pertenencia en el proceso de toma de decisiones.

Ubica los líderes particularmente destacados, y aliéntalos a tomar mayores responsabilidades.

Aquí presentamos un ejemplo específico del ciclo de construcción de la organización en marcha. Digamos que estás planeando una marcha por el Día del Medio Ambiente:

Cinco semanas antes del evento: envía un correo electrónico o llama por teléfono a los miembros de la organización (para informarlos).

Tres semanas antes del evento: llama por teléfono nuevamente a los miembros (para pedirles que se involucren). Luego de la conversación, envía una postal para confirmar su compromiso (y para agradecerles).

Dos días antes de la marcha: los vuelves a llamar, para confirmar su asistencia (y para agradecerles nuevamente).

El día de la marcha, necesitarás altoparlantes (para informar), canciones y actividades (para involucrar), solicitudes y sobres para donaciones (para pedir ayuda).

Después de la actividad, envía más postales (para agradecer), incluyendo más información y solicitando que se involucren con el próximo evento.

Para cada evento que realices debes tener presente este ciclo, asegurándote que todos y cada uno de los cuatro pasos sean integrados totalmente en el proceso.

## **La Importancia del Planeamiento “de Cuenta Regresiva”**

La principal restricción que todas las organizaciones enfrentan es el tiempo. El desafío para los líderes es maximizar sus recursos – dinero y personas – dentro de las constricciones impuestas por el tiempo. Por lo tanto, una gestión exitosa requiere de la práctica del “planeamiento de cuenta regresiva”. Esto se realiza cuando estableces una fecha límite en el futuro, evalúas qué pasos son necesarios para cumplir tu objetivo para esa fecha y trazas actividades a lo largo del tiempo, partiendo de la fecha límite, con intervalos realistas. Esto sirve para determinar en qué punto es necesario comenzar.

Por ejemplo, digamos que has establecido un objetivo: realizar 5000 llamados pre-electorales en relación a una iniciativa de voto. Necesitarás un calendario en donde marcar el planeamiento paso por paso, empezando desde el día de las elecciones, hasta el día del comienzo del objetivo. Marca en el calendario cada una de las tareas necesarias; incluyendo cuándo solicitar la información de los votantes, cuándo reclutar voluntarios, hacer las llamadas para recordarles a los voluntarios de su participación en el objetivo, etc. Un cuidadoso planeamiento “de cuenta regresiva” y un manejo del tiempo estratégicos son esenciales para llevar adelante una organización eficiente que sea capaz de realizar campañas de base exitosas.

## **Desarrollando Habilidades de Liderazgo**

Uno de los objetivos de cualquier organización es el desarrollo continuo de nuevos líderes. Las campañas de organización de base son una excelente oportunidad para alcanzar este objetivo. A lo largo de toda la campaña, se trabaja no sólo para enriquecer tus propias habilidades de liderazgo, sino también para alentar, y alimentar a otros miembros en el desarrollo de su

propio potencial de liderazgo. La siguiente es una breve lista de algunas de las cualidades de liderazgo que debes desarrollar, tanto en ti mismo como en otros miembros a través de cualquier esfuerzo de organización de bases.

- **Auto-Conocimiento**

Una apreciación honesta y sincera de tus fortalezas y debilidades individuales ayuda a desarrollar habilidades críticas, tales como la capacidad para delegar tareas, asumir autoridad sólo cuando es apropiado, e inspirar confianza en aquellos que son liderados.

Cada líder debe desarrollar un estilo de gestión que sea apropiado y cómodo y que se ajuste a su propia personalidad. También es importante señalar que el estilo de liderazgo puede requerir ajustes, dependiendo de qué requiere cada momento particular. Por ejemplo, cuando las cosas no están saliendo bien en una campaña, puede ser necesario que sirvas de “porrista”, ofreciendo un empuje moral que mantenga el espíritu de los voluntarios. La semana siguiente, sin embargo, el equipo puede volverse vago y lento, y necesitarás echarles palabras para que vuelvan a moverse. El liderazgo implica ser capaz de evaluar las necesidades de la situación en curso y actuar en consecuencia a las mismas.

- **Capacidad de Saber Escuchar**

Para ser un organizador de base efectivo, es necesario que entiendas cómo los seres humanos piensan, sienten, y se comportan. Al mejorar y refinar tu capacidad de escucha, puedes evaluar mejor qué hace mover a las personas, y qué será persuasivo con cada uno. Una escucha activa requiere paciencia, sensibilidad y empatía. Sobre todo, requiere dedicación, tiempo y práctica.

- **Comprensión de Dinámicas Grupales.**

Un grupo diverso de individuos trabajando juntos hacia un objetivo común involucrará invariablemente algún nivel de tensión. Aún cuando se hayan establecido cargos y asignado responsabilidades, los individuos tienden a asumir diferentes roles basados en sus propios niveles de ambición, intereses, egos, inseguridades, etc. ¿Qué hostilidades emergen cuando esto ocurre? ¿Qué pasa cuando un participante no cumple con las obligaciones que se le asignaron? ¿Qué individuos tienden a ser escuchados, y cuáles se alejan – y por qué? Un buen líder tiene la habilidad de “entender las diferencias”, ver lo que está pasando dentro del grupo, y ayudar a resolver las diferentes emociones humanas que se generan dentro del grupo.

- **Comunicación Efectiva.**

Un liderazgo exitoso también requiere sólidas habilidades en el área de debate. Para movilizar a otros, debes poseer la habilidad de crear o comunicar argumentos eficaces y consistentes, tanto oral como por escrito. Debes ser capaz de articular claramente lo que esperas de las personas, solicitar información de un modo eficiente y rápido, y mediar hacia resoluciones pacíficas cuando se presente un conflicto.

- **Pensamiento Crítico.**

En esta época de saturación de información, tu habilidad para hacer las preguntas correctas, seleccionar con exactitud qué datos son relevantes, evaluar la credibilidad de fuentes diversas, información contradictoria, y determinar cómo utilizar esa información de modo efectivo, no ha sido nunca tan puesta a prueba. En el mundo frenético de la política, el manejo eficiente de la información, el pensamiento analítico, y el criterio de sentido común son esenciales para mantenerse centrado. Los ideales elevados son los

que lanzan una campaña, el pragmatismo, y el trabajo duro, son lo que te ayudan a ganarla.

- **Habilidades para Organizarse.**

Podrá ser mundano y tedioso, pero el establecimiento de fechas límite, el tomar en cuenta el progreso, y el mantenimiento meticuloso de registros son vitales para el éxito. Como líder, eres responsable no sólo de mantenerte a ti mismo organizado, sino de garantizar que el resto del equipo esté atento a cada detalle. Mantén presente el ciclo de pedir-agradecer-informar-involucrar, e intégralo a cada cosa que hagas.

Organiza reuniones regularmente, establece objetivos y fechas límite, y monitorea el progreso de los otros. Llena tu lugar de trabajo con cuadros, gráficos, listas de chequeo codificadas por colores. Establece sistemas definidos de comunicación, archivos accesibles, etc. Cada minuto invertido en esta clase de actividades al principio de tu campaña dará frutos una vez en la campaña.

- **La Habilidad de Tomar Decisiones.**

Un modelo de toma de decisiones inclusivo es altamente recomendado durante el proceso de planeamiento inicial para enriquecer la calidad de alternativas, asegurar la aceptación de todos los participantes y solidificar una visión común. Sin embargo, cuando estás en la mitad de la implementación de un plan, tomar cada decisión por consenso no es práctico, ya que es extremadamente laborioso y consume tiempo. Un buen director de campaña puede determinar cuándo es necesario solicitar otras opiniones y cuándo ser autocrático para que las cosas continúen en marcha.

- **Dar y Recibir Sugerencias y/o Críticas Constructivas.**

Aunque nadie disfruta escuchando críticas, a veces es necesario durante el curso de una campaña sacar “los trapitos al sol”, de modo de hacer posible que el equipo trabaje con mayor armonía. Un líder talentoso debe crear un ambiente seguro y cómodo donde las personas puedan comunicar sus sentimientos abierta y honestamente, antes que aislarse y retrasar la eficiencia del equipo. El líder debe establecer reglas básicas para generar sugerencias o críticas constructivas, asegurando que estas sean expresadas de un modo constructivo y sensible. Las sugerencias o críticas constructivas deben ser expresadas de modo tal que se centren sobre cómo un determinado comportamiento de otro individuo hizo sentir a quien toma la palabra, más que centrarse en simples ataques a alguien. (Por ejemplo, en lugar de decir: “No me dejas hablar” – Uno debería tratar de decir algo como: “Cuando interrumpís mis oraciones, siento que no escuchas lo que tengo para decir”.)

- **Tener Fe en las Personas y en el Proceso Democrático.**

Como líderes, debemos tener fe y respetar a las personas. Debemos creer que nuestros voluntarios tienen valiosas ideas y conocimientos para aportar a la organización y a nuestras campañas, y confiar en que sus contribuciones marcarán la diferencia. Al trabajar juntos, sabemos que es posible ser exitosos en el proceso político, y lo seremos.

- **Impulsar a Otros.**

Finalmente, la marca de un líder verdaderamente consumado se ve en aquel que deja de lado su propio ego. Esto implica delegar autoridad, aumentar los niveles de confianza de las otras personas y compartir el crédito. Siempre está en la búsqueda de “estrellas nacies” para pasar el legado de

unos a otros.

Desafortunadamente, el liderazgo no es algo que se pueda adquirir de un libro o una conferencia. Es algo que se desarrolla en el tiempo a través de la propia experiencia práctica, y aprendiendo de los errores.

- **Abrirse a Otros Miembros**

Los activistas de una organización no crecerán si pasan todo su tiempo hablando unos con otros. Para aumentar las membresías de una organización, incrementar recursos financieros, y fortalecer la eficacia política futura, todos debemos activamente invertir considerables esfuerzos para abrirnos más allá de los convertidos y crear nuevos lazos.

- **Construir Coaliciones**

Siguiendo la línea anterior, cada persona debe estar constantemente buscando nuevas maneras de desarrollar y fortalecer sus relaciones con otras organizaciones de la comunidad. Las campañas de organización de bases brindan una excelente oportunidad para construir tales coaliciones. Al identificar, contactar y forjar asociaciones con otras organizaciones, tu grupo ampliará sus perspectivas, enriquecerá su credibilidad y expandirá sus recursos.

Piensa quiénes más pueden tener interés en tu/s asunto/s, y contáctalos. Puedes terminar construyendo alianzas con pequeñas empresas que tengan interés económico en combatir grandes intereses corporativos. La construcción de este tipo de puentes invariablemente reforzará tus esfuerzos.

## **Las Cualidades de una Organización Eficaz**

Una vez más: cada campaña que emprendes debe dejar al grupo más

grande y más fuerte que cuando comenzó. La siguiente es una lista de algunas de las cualidades por las que estamos luchando –atributos que nos gustaría que mantengas en mente cuando inicies el proceso de planeamiento de cualquier tipo de campaña. Una organización efectiva:

- Se mantiene unida por valores.
- Es conducida por una misión.
- Identifica y establece metas claras y cuantificables.
- Utiliza el ciclo de construcción de organizaciones para fortalecerse.
- Se abre y recluta.
- Comunica sobre bases consistentes.
- Apoya y nutre.
- Atrae recursos (gente y dinero).
- Atrae personas diversas con habilidades diferentes.

¿No sería fantástico ser parte de tal organización? Imagínala. Ahora empecemos a hacerla realidad.

# CAPÍTULO 3

## La Matriz de Planeamiento de Campañas.

La columna de cualquier campaña bien administrada es la habilidad de sus líderes para unirse, generar un plan de campaña estratégico y mantenerse fieles a ese plan una vez que ha sido creado. Para ayudar en su esfuerzo por crear proyectos de campaña exitosos, te proporcionamos la Matriz de Planificación de Campañas. Sugerimos firmemente que uses esta Matriz para todas tus campañas. Esta receta te permitirá unir todos los ingredientes claves para asegurar que la comunidad o que el área verde será protegida.

Mientras tu grupo sitúe cada una de estas cuestiones y responda todas las preguntas planteadas más adelante, estarán trabajando juntos para configurar un plan de campaña. Definir el tema en que se centrará la campaña, los objetivos, los blancos estratégicos y el mensaje en un encuentro inicial es el primer paso esencial para crear un documento integral que guiará todo tu esfuerzo de organización. (Los capítulos subsiguientes de este manual proveen información adicional sobre cada elemento de la matriz, y deben ser repasados cuidadosamente antes de convocar la reunión de planeamiento.) Encontrarás un bosquejo de esta matriz en la página 23. Es crítico que comiences por el principio de la matriz y continúes trabajando sobre la misma en orden.

### **1) Focalización del Tema.**

¿Cuál es el tema principal en que se enfoca tu campaña? ¿Qué problema estás tratando de situar?

## 2) Metas de Campaña.

### A) Metas de Conservación.

- ¿Cuáles son las metas de conservación o de salud a corto, mediano, y largo plazo de tu campaña?
- ¿Qué quieres exactamente que el público exija y cumplan los responsables de las decisiones? ¿Qué considerarás como una victoria? ¿Cómo medirás tu éxito?

### B) Objetivos de la Organización.

- ¿Cuáles son los objetivos globales de tu campaña para la organización?
- ¿Cómo ayudará esta campaña a fortalecer tu filial o grupo?
- ¿Cómo reclutará y desarrollará nuevos activistas?
- ¿Cómo se involucrarán los miembros? ¿Cómo medirás tu éxito?

## 3) “Evaluando el Terreno”

### A) Fortalezas y Debilidades de la Organización.

Es importante realizar una evaluación honesta de las fortalezas y debilidades de tu organización.

- ¿Qué recursos tienes? ¿Qué recursos necesitas?
- ¿Cuáles son las actuales fortalezas o recursos de la organización que tu grupo puede aportar a la campaña?
- Piensa en términos de gente, dinero, tiempo y conexiones.
- ¿Cuáles son las actuales debilidades o necesidades de la organización en tu grupo al momento que emprendes esta campaña?

### **C) Aliados y Oponentes**

Es importante establecer quiénes son tus amigos y quiénes tus enemigos en esta campaña.

- ¿Qué grupos de intereses especiales u organizaciones comunitarias son aliados probables en esta campaña? ¿Quién comparte tus objetivos de campaña?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Qué recursos pueden aportar a este esfuerzo?
- ¿Qué grupos de intereses especiales u organizaciones comunitarias son probables opositores de tus esfuerzos?
- ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? ¿Qué harían o gastarían para oponerse a tu campaña?

## **4) Estrategia.**

### **A) Vehículo de la Estrategia.**

- ¿Cómo ganarás?
- ¿En qué sector político esperas lograr tu objetivo de conservación (aprobar un proyecto de ley, cambiar una reglamentación, ganar una elección, etc.)?

### **B) Blancos (*Targets*).**

- ¿Quiénes tienen poder de decisión? (blancos primarios)
- ¿Qué individuo o grupo de individuos tiene el poder de hacerte lograr tu objetivo de conservación?

- ¿Quién tomará tal decisión?
- ¿A qué individuos específicos apuntarás para asegurar la victoria?
- Blancos Secundarios
- ¿Qué individuos prominentes en la comunidad pueden ayudarte a influenciar a los blancos primarios?
- ¿A quién puedes alinear para ayudarte a influir en su decisión?  
¿Cómo podría impactar en este esfuerzo que se involucrarán?

### **C) La Opinión Pública**

- ¿A quiénes entre el público general estás intentando alcanzar con tu mensaje a través de esta campaña?
- ¿Quiénes entre la comunidad en su conjunto son los más propensos a apoyarte?
- ¿Quién te ayudará a generar demanda para esta victoria? Piensa en términos geográficos (condados, pueblos, vecindarios, etc.), demográficos (mujeres entre 25 y 40 años, hombres de más de 60, etc.), y electorales (campesinos, madres, etc.)

## **5) Comunicación de la Campaña.**

### **A) Mensaje/Lema.**

- ¿Cuál es el mensaje central que planeas transmitir durante esta campaña?

Redacta una frase clara, concisa y convincente (10 palabras o menos) que será reiterada a lo largo de toda la comunicación de tu campaña como resumen de tu posición.

**B) Relato.**

- ¿Cuál es el relato que contarás para comunicarte con tus objetivos? En sólo unas pocas oraciones convincentes, cuenta el relato de tu campaña.
- ¿Quién es el villano? ¿Quién la víctima?
- ¿Quiénes son los héroes?
- ¿Cuál es el problema?
- ¿Cuál es la solución que propones?

**C) Medios de Comunicación.**

- ¿Qué medios de comunicación específicos serán los más efectivos para comunicar tu mensaje y relato a tus blancos y público seleccionados?

**6) Tácticas y Cronograma.**

- ¿Qué acciones (tácticas) realizará tu campaña para ejercer presión en tus blancos, para hacer que estén de acuerdo con tus objetivos y demandas?
- ¿Qué actividades específicas piensas llevar a cabo?
- ¿Qué harás para asegurar la cobertura de los medios sobre tu tema?
- ¿En qué orden o secuencia implementarás tus tácticas?
- ¿Cuándo realizarás cada actividad? Recuerda que debes usar una variedad de actividades para llamar la atención (hacer que la gente se involucre), establecer responsabilidades (mantener a tus blancos en la mira según sus acciones), y efectuar el cambio (hacer que tus

blancos realicen la acción que has demandado.)

## 7) Administración de Recursos.

### A) Presupuesto de Campaña.

- ¿Cuánto costará esta campaña?

Una vez que hayas evaluado los recursos de tu organización, los recursos que tus aliados aportarán a la campaña, y el costo de implementación de tus tácticas, crea un presupuesto de campaña.

### B) Recaudación de Fondos.

- ¿A quién le solicitarás dinero?, ¿cómo incorporarás el ciclo de pedir – agradecer – informar – involucrar?

Si tus gastos son mayores que tus recursos financieros, pregúntate si es necesario que disminuyas el esfuerzo de tu campaña, o cómo pretendes obtener el ingreso adicional que requiere.

### C) Reclutamiento y Administración de Voluntarios.

- ¿Cuántos voluntarios necesitarás para llevar adelante esta campaña?
- ¿Cuáles son tus planes para reclutar, entrenar, y supervisar voluntarios?
- ¿Cómo incorporarás el ciclo de pedir – agradecer – informar – involucrar?
- ¿Cómo usarás esta campaña para fortalecer el sentimiento de conexión de tus voluntarios?

Existe un refrán que dice: “Si no está por escrito, no es un plan”. No es suficiente con la simple discusión de lo que se hará: debe estar escrito,

copiado, y compartido con los coordinadores centrales de campaña. El plan escrito implica la noción compartida por el equipo del mensaje, la estrategia y los objetivos de conservación y de la organización. Establece las prioridades de la campaña. Define cómo serán asignados los recursos. Sirve como “el corazón” para todas las actividades futuras. Tratar de llevar adelante una campaña sin un plan es como tratar de navegar un barco sin timón.

El sentido de un plan escrito es proveer dirección y enfoque para todo el equipo a lo largo de toda la campaña. No olvides:

“Pronto” no es una fecha.

“Un poco” no es una cantidad.

“Alguien” no es un nombre.

### **Cómo se Realiza Habitualmente una Planificación.**

Así es como el asesor político Joel Bradshaw la describe. Si alguna vez has trabajado en cualquier tipo de campaña, el siguiente ejemplo probablemente te resultará familiar. Un grupo de personas está reunido alrededor de una mesa. Todos están discutiendo activamente lo que es necesario hacer:

Laura: - Deberíamos tener un puesto en la feria del condado.

Rafael: - Pero necesitamos un folleto para distribuir.

Antonio: - ¿Qué colores deberíamos usar en el folleto?

Es en este punto que la reunión se vuelve un fracaso mientras todo el equipo de planeamiento pasa las dos horas siguientes debatiendo los colores del folleto.

Esto no es una reunión de planificación. Es un grupo de gente trabajando juntos con una lista de cosas por hacer. No hay discusión de objetivos, investigación, selección de blancos, estrategia, ni mensaje. Es sólo una sesión de intercambio de ideas sobre tácticas sin un enfoque productivo.

## **Cómo Usar la Matriz de Planeamiento de Campañas.**

Definitivamente, debes comenzar el esfuerzo de tu campaña con una reunión de planeamiento para crear tu Matriz de Planeamiento de Campaña – pero debe tratarse de una discusión mucho más estructurada y productiva que la previamente descrita. Esto es lo que necesitarás:

**El Ambiente** – Un ambiente cómodo y tranquilo, sin distracciones (teléfonos que atender, niños pequeños que requieran atención, personas entrando y saliendo).

**Las Herramientas** – Un atril, mucho papel, cinta adhesiva (para exponer ideas que se quieran registrar alrededor del salón), y marcadores de colores. También puedes ofrecer bebidas y comida, dependiendo de la longitud esperada de la reunión.

**Los Papeles** – Un coordinador designado previamente que asegure que la conversación fluya y se realicen progresos. El coordinador alienta la activa participación de todos los participantes (aun los que se aislen). Un secretario, que tome notas de registro. También puedes considerar tener una persona que controle el tiempo, quien es designado específicamente para mantener la agenda y las cosas en movimiento.

**Los Asistentes** – Todos aquellos que tengan que ver con la ejecución del plan, tales como el director del grupo, miembros y activistas comprometidos. También puedes invitar a socios de coalición y otras personas que conozcan bien a la comunidad, que comprendan el tema de que se trata, que tengan conexiones políticas importantes, que sean veteranos experimentados en campañas similares, o que necesiten ser parte del equipo desde el principio para asegurarte que continúen participando una vez comenzada la campaña.

**La Duración** – Usualmente entre 3 y 5 horas, dependiendo de la complejidad de la campaña y de la experiencia del equipo en realizar planificaciones. Debe ser programando para una tarde de fin de semana, mejor que por la noche, para que los asistentes no estén fatigados o distraídos.

**La Preparación** – Es necesario que cada participante esté familiarizado con la Matriz de Planificación de Campaña e información contextual relativa al tema, la comunidad y las políticas de campaña propuestas.

### **Llevar a cabo una Reunión de Planeamiento para Crear tu Matriz de Planeamiento de Campaña.**

El papel del coordinador en la reunión de planeamiento no es dominar la discusión, sino hacer que la agenda avance – alentando a participar a quienes estén indiferentes, manejando a los que sean demasiado ruidosos, construyendo consenso, etc. La persona que tome el papel de coordinador puede considerar la división de cada ítem de la agenda en tres secciones: intercambio de ideas, evaluación, y decisión. Durante la parte de la discusión de intercambio de ideas, las mismas se ofrecen sin editorializar, y se registran en papel afiche para ser revisadas en grupo más tarde. Durante el proceso de evaluación, el grupo compara las ideas para calcular cuáles son de valor, cuáles justifican consideración posterior y cuáles deben descartarse.

Finalmente durante la fase de decisión, el grupo llega por consenso a lo que requiere lograrse. También puedes comenzar la reunión estableciendo, como equipo, algunas reglas básicas adicionales para la discusión. Estas pueden incluir: No interrumpirse unos a otros, no establecer discusiones paralelas, no repetir o parafrasear cosas que ya han sido dichas. Si el grupo acuerda establecer una serie de lineamientos, el coordinador será responsable de asegurar que sean cumplidos a lo largo de toda la reunión.

## ¿Qué sigue?

Luego de esta reunión de planeamiento inicial, la dirigencia deberá realizar trabajo adicional para transformar la Matriz realizada en un plan escrito más exhaustivo. Esto incluye conducir investigación adicional para un mayor desarrollo de la estrategia del grupo, para afinar el mensaje, designar un programa para ganarse a los medios, dar cuerpo a algunos detalles de tus tácticas, terminar el presupuesto, etc. (Los siguientes capítulos de este manual proveen toda la información necesaria para hacerlo.) Sin embargo, gracias a la Matriz de Planeamiento de Campañas, ahora tienes una base sólida sobre la cual construir, y una estructura compartida por todo el equipo delineando exactamente cómo será conducida la campaña.

## **Matriz de Planeamiento de Campaña**

### **1. Enfoque del tema**

### **2. Metas de Campaña**

- A) Metas de Conservación
- B) Metas de la Organización

### **3. Evaluando el Terreno**

- A) Fortalezas y debilidades de la Organización
- B) Aliados y Oponentes

### **4. Estrategia**

- A) Vehículo de la Estrategia
- B) Blancos
  - Responsables de Decisión
  - Blancos Secundarios.
  - Opinión Publica

### **5. Comunicación de Campaña**

- A) Mensaje/ Lema
- B) Relato
- C) Medios de Comunicación

### **6. Tácticas y Cronograma**

### **7. Manejo de Recursos**

- A) Presupuesto de Campaña
- B) Recaudación de Fondos y Manejo de Contribuyentes
- C) Reclutamiento y Administración de Voluntarios

---

# CAPÍTULO 4

## Definición del Enfoque.

En este capítulo cubrimos las tres primeras secciones de la Matriz de Planeamiento de Campaña – enfoque del tema, las metas de campaña, y la evaluación del terreno. También decidiremos qué investigación adicional puede ser necesaria para desarrollar tu plan de campaña más integralmente.

### **Lista de Criterios para la Selección del Tema.**

El primer paso es seleccionar un tema relevante. Seguramente se puede ubicar miles de problemas ambientales y sociales diferentes que son importantes. Entonces, ¿cómo hacer para seleccionar el tema correcto?

A continuación te brindamos una lista de criterios que servirán para tal determinación:

- El tema se relaciona directamente con prioridades ambientales o sociales e impacta directamente a tu comunidad local
- La campaña dará como resultado mejoras concretas y visibles en el medio ambiente o en la calidad de vida
- El tema tiene claridad y un gran número de personas podrá comprender
- El problema es ampliamente sentido en la comunidad/estado
- La organización tiene los recursos (dinero, personas, contactos) necesarios para que la campaña sea exitosa
- El tratamiento del tema hará que la gente se una. No generará divisiones

internas entre quienes participen de la campaña y no distanciará individuos ni organizaciones que pueden ser requeridos como aliados luego

- El tema fortalecerá el grupo, reclutando nuevos miembros, dando energía a los miembros actuales para un mayor nivel de activismo, desarrollando habilidades de liderazgo, y construyendo coaliciones con otras organizaciones que compartan una ideología similar o interés en la problemática
- La campaña tiene posibilidades de éxito – tiene objetivos claros, un período de tiempo realista y concreto, y objetivos alcanzables

Si tu tema de enfoque propuesto no se ajusta lo suficiente a los criterios expuestos, *no sigas adelante con la campaña*. Escoge otro tema.

Una vez que has escogido un tema contacta a otras organizaciones, científicos expertos, profesores universitarios, sitios de Internet relevantes, etc. para recavar datos confiables e integrales relacionados con el posible impacto ambiental, económico y social de tu política de cambio.

## **Establecimiento de Metas de Campaña.**

El siguiente paso es establecer un grupo de metas para la organización, tanto externos o de conservación, como internos. Las metas de la campaña deben tener tres niveles: corto, mediano y largo plazo. Por ejemplo:

**Meta de Conservación inmediata** –“detener a las autoridades locales en su aprobación de la construcción de un incinerador de residuos tóxicos en nuestro pueblo”.

**Meta de Conservación de Mediano Plazo** –“informar a la opinión pública seleccionada que tales instalaciones son peligrosas para el medio ambiente y para la salud pública”.

**Meta de Conservación de Largo Plazo** —“eliminar todos los incineradores tóxicos del Departamento del Estado a través del Plan de Seguridad por la Capacidad y Calidad del Medio Ambiente”.

Asegúrate que tus metas sean realistas – es decir, cosas que *puedan* ocurrir en esta región particular, con este clima político particular, dados los recursos disponibles y el período de tiempo necesario.

Puede llevar años obtener algunas victorias políticas. Sin embargo, tus objetivos a mediano y corto plazo pueden ser las semillas del cambio, avanzando con pequeños pasos pero importantes hacia el destino final.

Como explicamos en el capítulo 2, para ser calificada de “un éxito” cada campaña debe dejar a la organización más fuerte que cuando comenzó, y brindarte un modo de medir el éxito.

Ejemplo de una campaña:

- Reclutará 20 activistas nuevos
- Desarrollará líderes nuevos con ganas de asumir responsabilidades significativas
- Asegurará 5 nuevos reporteros/productores que te conocerán por nombre y responderán a tus llamadas
- Creará una amplia base de datos que incluye listas y contactos en 3 estaciones de televisión, tres diarios, cinco estaciones de radio y dos revistas
- Recaudará \$1,000
- Establecerá buenas relaciones de trabajo con dos nuevos socios nuevos en la coalición
- Ocupará al menos la mitad del tiempo y esfuerzo del grupo en relacionarse con personas que no sean miembros de tu misma organización

Tanto los objetivos de conservación como los organizacionales deben ser tan específicos como sea posible, estar por escrito y ser monitoreados a lo largo de toda la campaña. Si durante el curso del proceso de planeamiento descubres que tus objetivos no son realizables, necesitarás reevaluar tu posición.

### **Examinar la Evaluación del Terreno.**

En la reunión inicial de planeamiento, el grupo debe discutir algunos de los factores claves involucrados en la campaña. Estos incluyen evaluar lo siguiente:

#### **Fortalezas y Debilidades de la Organización.**

Mira tus recursos actuales.

- ¿Cuánto dinero tienes?
- ¿Con cuántos voluntarios activos puedes contar?
- ¿Qué habilidades específicas tienen?
- ¿Tienes personal disponible para la campaña?
- ¿Con qué clase de herramientas y lugar de trabajo cuentas?
- ¿Qué clase de experiencia tiene tu dirigencia con los medios de comunicación?
- ¿Que relación tiene actualmente con los políticos a cargo de las decisiones?
- ¿Qué más puedes aportar a este esfuerzo?

#### **Aliados y Oponentes.**

- ¿Quién más, fuera de tu organización, tiene interés en el tema?
- ¿Qué grupos de intereses especiales (deportistas, enfermeros, maestros, etc.) apoyarían tu posición y saldrían beneficiados con tu campaña?
- ¿Qué recursos pueden aportar tus aliados para fortalecer tu posición?
- ¿Cómo puedes erosionar las fortalezas de tus oponentes?
- Si no puedes conseguir que un grupo clave se sume a tu esfuerzo, ¿puedes conseguir que permanezca neutral?
- ¿Cómo impactarán en la dinámica de la campaña todos estos actores?

Averigua todo lo que puedas sobre los individuos y/u organizaciones que vayan a oponerse activamente a tu campaña. Esto puede requerir la lectura de recortes de diarios, la utilización de Internet, el contacto con los departamentos de relaciones públicas de empresas, la lectura de sus reportes anuales, la solicitud de información a otros grupos que ya hayan plantado batalla, etc. El objetivo es llegar a conocer a tu oponente tanto como te conoces a ti mismo.

Una vez que hayas respondido este tipo de preguntas, tendrás lo que llamamos la “evaluación del terreno” –una mirada preliminar del campo de juego en el cual esta campaña será iniciada, y de los actores claves involucrados en ella.

# CAPÍTULO 5

## El Desarrollo de una Estrategia Ganadora.

En este capítulo, cubrimos la sección estratégica de la Matriz de Planificación de Campaña. Una estrategia define *cómo* tomarás el control. Establece con precisión quién te apoyará en el esfuerzo y a quién están dirigidas tus demandas. Es tu diseño para el éxito. Ser claro sobre tus metas es el primer paso en el desarrollo de una estrategia sólida.

### **Elegir el Vehículo de Tu Estrategia.**

Como afirmamos anteriormente, existen muchos caminos diferentes para efectuar el cambio. Una vez que hayas definido tu enfoque del tema, y establecido las metas de tu campaña, deberás escoger un medio para el logro de tales objetivos. Por ejemplo, si tu tema de enfoque es “la contaminación de aire”, y tu meta de conservación es “reducir las emisiones automovilísticas”, puedes tratar de lograr este cambio de muchas maneras diferentes. Puedes tratar de aprobar una ley, ejercer presión sobre ciertos empresarios, ejercer presión en una agencia estatal o generar una votación. Lo importante es elegir un vehículo de estrategia accesible para tu situación particular, teniendo en cuenta factores como el clima político, tus relaciones con los distintos funcionarios del gobierno, y los recursos de tu grupo.

### **Definición de Blancos**

Una vez que hayas elegido el vehículo de tu estrategia, necesitarás

determinar exactamente a qué individuo/s debes dirigirte para asegurar la victoria. Una campaña estratégica es la que destina todo su tiempo, dinero, gente y esfuerzo exclusivamente a los blancos primarios que valen la pena. Por esto, la estrategia consiste tanto en lo que no harás como en lo que harás. Uno de los problemas más comunes que los activistas tienen es aceptar que determinadas personas simplemente no son fáciles de convencer. Una estrategia ganadora requiere no darle tiempo a algunas personas, y enfocarse sólo en quienes puedan ser influenciados.

## **Dirigirse a Quienes Tienen Poder de Decisión**

En primer lugar, ¿quién tiene el poder de entregarte una victoria? Esta pregunta debe siempre responderse con nombres de individuos – no con instituciones. En otras palabras, “la legislatura” o “el consejo municipal” no determinarán el destino de tu esfuerzo; lo harán miembros concretos de esos organismos gubernamentales. Si tu objetivo es asegurarte una decisión ejecutiva de uno o dos individuos (el gobernador, el Director General de una corporación), éstos son tus blancos. No obstante, si necesitas asegurarte la mayoría de votos de un grupo de individuos (la legislatura, el directorio, etc.) a favor o en contra de determinada iniciativa, necesitarás seleccionar un subgrupo dentro de este organismo de gobierno hacia el cual concentrarte.

Averigua todo lo que puedas sobre cómo opera el organismo del que se trate (dónde se reúne, sus políticas y procedimientos, etc.). Luego investiga todo lo que puedas sobre sus distintos miembros (registros de sus votaciones anteriores, ideologías individuales, conexiones políticas, contribuyentes de campaña, etc.). Si estás apuntando a un funcionario gubernamental concreto (como el gobernador o el secretario de agricultura), averigua lo que puedas sobre sus antecedentes (posiciones sobre el medio ambiente en el pasado, conexiones políticas, contribuyentes de campaña, etc.).

Por ejemplo, digamos que hay siete miembros de un consejo municipal

y necesitas una mayoría de cuatro votos para ganar.

En este escenario, tu estrategia debería implicar:

1. Afianzar, agradecer y movilizar el apoyo a nuestra base
2. Asegurar el apoyo de al menos dos de los tres persuasibles
3. Eludir a quienes han establecido claramente su base

Sobre todo, tu meta es mantener a estos funcionarios identificables ante la demanda del público, y hacer que acuerden con tus objetivos de conservación. Pero, ¿cómo lograrás esto? Deberás observar a cada blanco dentro del cuerpo de responsables de tomar decisiones, y determinar exactamente qué es lo que quieres de ellos y qué tácticas emplearás para lograr tus objetivos. Por ejemplo, puedes querer que quienes apoyan tus bases (aquellos que ya están contigo) te ayuden a persuadir a los indecisos. O puedes querer que intenten persuadir a uno de tus oponentes de abstenerse de votar. Necesitarás diseñar una estrategia individual para alcanzar a cada uno de los responsables de decisión claves, y un conjunto de tácticas específicas para lograr tal estrategia (ver el capítulo 7 para ampliar este punto).

### **Blancos Secundarios (Líderes de la Comunidad).**

Una vez que determines qué funcionarios en particular son claves para esta campaña, ordena ideas sobre quién o quiénes podrían influenciarlos. ¿Qué otros funcionarios públicos o líderes de la comunidad tienen influencia directa sobre tu blanco? ¿Comparten estas personas tus objetivos? ¿Estarían dispuestos a utilizar su conexión con tus blancos primarios para aumentar las posibilidades de tus objetivos? ¿Quién tiene una relación o conexión con los responsables de decisión que pueda ser útil para ti? Esto puede incluir a cualquiera, desde el gobernador hasta un comisionado del estado. Piensa en qué puedes pedirle a estos individuos como contribución a tu campaña (apoyo público, una reunión con o una carta al funcionario al que deseas

influencias, etc.)

## **Apuntar al Público de tu Campaña.**

Finalmente, para el desarrollo de tu estrategia, fíjate en la comunidad en la cual estás realizando la campaña, y determina qué grupos de personas traerás para generar demanda y mantener a los funcionarios en la mira para responder a esa demanda.

- ¿Qué tipo de personas viven aquí?
- ¿Cuál es su análisis demográfico?
- ¿Cuáles son sus ingresos y niveles educativos?
- ¿Quiénes son los principales empleadores?
- ¿Cuál es el clima político?
- ¿Cuál es la actual opinión pública en relación con este tema?

Si no tienes estos datos, deberás apoyarte en datos anecdóticos, como los inferidos de distintas fiestas en tus reuniones de planeamiento, los brindados por líderes comunitarios y las organizaciones que hayan realizado campañas similares en esta área u otras regiones. Piensa en términos de grupos geográficos, demográficos y electorales.

Tu público destinatario debe ser seleccionado en base al tema y área particulares. (Por ejemplo, si estás tratando de bloquear la construcción de un incinerador, puedes querer apuntar a individuos que residan en el vecindario, o a pequeños comerciantes que serán afectados por la contaminación de este proyecto.)

## **Reforzar la Disciplina Estratégica.**

A medida que el momento aumenta en el curso de la campaña, puede volverse difícil mantener el foco en la estrategia diseñada. A algunos miembros

del equipo pueden entrarle el pánico cuando la oposición lance ataques mal intencionados, y argumentar vigorosamente que es necesario un enfoque completamente nuevo. Otros pueden sentirse incómodos con la limitación del esfuerzo a persuadir solamente a los blancos identificados entre los responsables de decisión, y argumentar que es necesario expandir nuestros horizontes. Incluso pueden aparecer quienes quieran emplear recursos valiosos en alcanzar grupos dentro de la comunidad que no estén entre el público identificado originalmente. Estas son las razones por las cuales un proceso de planeamiento integral es tan importante. Si has hecho la tarea, completado la Matriz de Planeamiento de Campañas y tomado decisiones bien pensadas respecto a cómo ejecutar los esfuerzos por adelantado, estarás manejando una campaña activa en lugar de reactiva. Nuestro consejo es mantenerse en el curso que habías delimitado.

La experiencia demuestra que es mejor definir y mantener rígidamente una estrategia clara, aún si es de algún modo deficiente, que desperdiciar tiempo durante meses en la búsqueda de la dirección perfecta, y terminar en la nada.

---

# CAPÍTULO 6

## Desarrollando tu Comunicación de Campaña.

### Elaborando tu Comunicación de Campaña

¿Te han pedido alguna vez que expliques tu campaña y no sabes por dónde empezar? Decidir lo que vas a decir puede ser una de las partes más difíciles y que más tiempo consume en tu proceso de planeación, pero vale la pena pensarlo bien. No se gana ninguna campaña si no puedes explicarla claramente. Tampoco ganarás una campaña sólo diciendo a la gente que “haga lo correcto”.

El objetivo de toda la comunicación es controlar cómo será discutido el tema por el público, los medios y las personas que toman las decisiones. Tu comunicación debe hacer saber a la gente quién es el bueno y quién el malo. Debes presentar el caso de tal modo que cualquier persona tenga una sola opción – estar de tu lado.

Esto se logra estableciendo unas pocas frases, cuidadosamente seleccionadas durante el proceso de planeamiento, las cuales guiarán toda la comunicación.

Primero, debes formular el relato estratégico de la campaña que dramatice el problema e indique lo que necesita hacerse al respecto.

Luego debes crear el mensaje – una frase breve que capture la esencia de tu relato.

Cada elemento de comunicación de campaña – ya sea un discurso o una carta al editor – tiene que comunicar el relato estratégico y repetir tu mensaje. Esto aclarará tu campaña y te llevará al éxito.

## Comunicación para Campañas de Base

A continuación vienen las siete Ces, que son los elementos esenciales de toda comunicación de campaña. Para ser exitosa, tu comunicación de campaña debe ser:

- **Clara** – Simple y fácil de entender
- **Concisa** – Breve y directa al punto
- **Conectada** – Se relaciona directamente con la comunidad local y con eventos actuales
- **Convinciente** – Afecta el público a nivel emocional y comunica la idea de urgencia
- **Contrastante** – Es algo que sólo los de tu lado pueden afirmar, y claramente se distingue de la alternativa (el bien contra el mal)
- **Creíble** – No solamente es verdadero, sino también suena verdadero
- **Consistente** – El mensaje de la campaña se repite en toda la comunicación de campaña de tu organización

## Orientándose Hacia el Público

Toda la comunicación de la campaña debe ser cuidadosamente articulada para esos sectores del público que sean fáciles de convencer. Tus aliados ya están contigo. Tus adversarios ya están en tu contra. Aquellos que puedes convencer son los individuos que determinan si tendrás éxito o no.

Por lo tanto, cuando desarrollas la comunicación para tu campaña, piensa en estas personas en el centro y “ponte en su lugar”. Hay que enfocarse en aquello que sea más importante para ellos.

Por ejemplo, si estás trabajando para detener la construcción de un relleno sanitario al lado de un parque, puedes enfocar tu campaña en la

necesidad de:

- Preservar el parque para excursiones familiares y recreo
- Mantener el parque para proteger las áreas verdes y la vida silvestre
- Promover otro sitio para el relleno sanitario
- Proteger la comunidad de los efectos de salud adversos del basurero

Fíjate que no puedes usar todas estas opciones. Para asegurarte que tu mensaje sea escuchado, selecciona un rumbo fijo.

Además, cuando comuniques tu mensaje y relato, trata de usar un lenguaje que el público seleccionado comprenda y al que pueda responder. También debes usar “el lenguaje de valores” que deje claro lo que está en peligro. Por ejemplo: “La salud de nuestros hijos” o “El patrimonio de nuestros hijos”. La idea es ser respetuoso con el público y no usar términos que les sean extraños.

## **Escribiendo un Relato Estratégico para Tu Campaña**

Para comunicarse con el público en asuntos ambientales hay que escribir un relato simple que se repita una y otra vez.

Para ser convincente, el relato estratégico debe tener los siguientes elementos centrales:

- Un problema o amenaza
- Una víctima, persona o lugar en estado de desamparo
- Un villano, que es responsable y deberá rendir cuentas (Puede ser un grupo de personas, como el consejo municipal o una empresa, o un individuo, como un político. Siempre es preferible un blanco específico, como el gerente de una maquiladora en vez de todas las empresas de la

región)

- Un héroe (muchas veces es el público, que puede mejorar la situación al involucrarse y alzar su voz, o los funcionarios públicos que se hagan responsables de la situación de la víctima)
- Una solución exitosa o potencialmente exitosa (un modo de resolver el problema)

Por ejemplo:

“Des-Trúyela, SA (el villano) quiere abrir una mina a solo 1,500 metros del Parque Nacional Cumbres de Monterrey (el problema). La mina amenaza la calidad del agua en la zona, así como a los pájaros y otras formas de vida silvestre que tienen allí sus hogares (las víctimas). Este parque nacional es un tesoro nacional, parte del patrimonio único de nuestros hijos y las empresas privadas no deberían estar autorizadas a destruir lo que nos pertenece a todos. Los mexicanos (el héroe) debemos alzar nuestra voz y exigirle al presidente de Des-Trúyela que abandone sus planes de destruir el Parque Nacional Cumbres de Monterrey (la solución)”.

Los relatos también pueden enfocarse del lado humano de una situación. En lugar de contar a los medios y al público que 40,000 niños sufren de enfermedades respiratorias en tu ciudad, puedes contar la historia de un niño para establecer la conexión personal y local. Por ejemplo:

“Rita Tacón (la víctima) es una niña asmática de 10 años en las afueras de Guadalajara. Recibe tratamientos con tres clases de esteroides. Tuvo que ir al hospital seis veces el verano pasado porque había tanta contaminación en el aire que respiraba (el problema). Ahora mismo, al apoyar dos nuevas normas de aire limpio, tenemos una oportunidad de controlar fábricas sucias y otras industrias que amenazan la salud de Rita y la de millones de mexicanos (los villanos y el problema). Al ser ciudadanos participativos y alzar la voz, los mexicanos (el héroe) podemos obligar a las empresas a limpiar nuestro aire y

ayudar a Rita y a otros niños a respirar mejor”.

## Desarrollar el Mensaje de la Campaña

Luego de haber desarrollado un relato estratégico, necesitas crear un mensaje de campaña. Utilizamos la palabra “mensaje” para referirnos a un lema breve (generalmente 10 palabras o menos) y fácil de recordar que estará en toda la comunicación de la campaña.

Un claro ejemplo es la campaña de la SEMARNAT y la Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas (ANPRAC) para reducir la cantidad de botellas tiradas al ambiente. El mensaje de la campaña es “no manches... échale una mano a México.” Es pegadizo y breve, explicando que no deben manchar las áreas verdes con la basura. Una opción más eficaz, tal vez, sería “no manches... la basura en su lugar.”

Observa que hay un mensaje y no varios mensajes. La campaña debe tener un solo mensaje que será la frase que guíe toda la literatura de la campaña. Es la frase que se imprime en todos los trípticos, los carteles, etc. No olvides que tu mensaje debe ser claro, conciso, conectado, convincente, contrastante, creíble y consistente.

## Apegarse al Mensaje Estratégico

Una vez que estén de acuerdo sobre el cuento estratégico y el mensaje de la campaña, es preciso reforzar estrictamente el uso del mismo cuento y mensaje en toda la comunicación. Para ser escuchados sobre toda la información que aparece en el curso de una campaña, debes mantener el mensaje *lo más simple posible* y repetirlo una y otra vez.

Si el relato y el mensaje son bien pensados, puedes dar una entrevista simplemente repitiendo esos elementos claves de la campaña una y otra vez. Si un reportero trata de preguntarte sobre otros asuntos – por ejemplo los osos

en Canadá o el presidente de la República – es mejor enfocarse en el mensaje de la campaña. Repitiendo el mensaje y el cuento, darás una entrevista exitosa donde solo pueden publicar ese mensaje y cuento. El objetivo aquí es hacer que el público, los medios y las personas que toman las decisiones empiezan a usar tu lenguaje, repitiendo el mensaje de tu campaña.

## **Selección de los Medios de Comunicación**

Armado con la información de a quiénes vas a dirigirte y qué es lo que vas a decirles, puedes ahora resolver cuál es la mejor manera de hacerles llegar tu mensaje y tu cuento. Esto requiere del uso de los medios en tu región y de una selección de aquellos que sean más específicos para llegar al mayor número posible de personas del público seleccionado.

Es importante tener una lista completa de los medios de comunicación que operan en tu región. Siempre es mejor tener una lista completa en vez de tener algunos contactos en hojas sueltas. Si ya tienes una lista, verifica que toda la información (contactos, números de fax y teléfono, etc.) esté actualizada. Si no tienes ninguna lista, puedes llamar al medio en cuestión y preguntar quién es el responsable del tipo de cobertura que estás buscando.

Debes considerar todos los tipos de medios, incluyendo estaciones de televisión, estaciones de radio, periódicos (diarios, semanales, prensa independiente, etc.) revistas y medios electrónicos (páginas Web, etc.). La pregunta más importante a realizar es: ¿Qué medios de comunicación llegarán al segmento crítico preseleccionado?

Si hay una columna en el periódico sobre el medio ambiente, es importante que la columna cubra tu campaña. Pero si las personas que necesitan votar o tomar decisiones no leen esa columna, no te va a servir. El objetivo de tu grupo de campaña debe ser obtener la cobertura en los medios de comunicación más específicos para llegar al mayor número posible de personas de tu audiencia preseleccionada, y que cubran tu campaña con la

mayor frecuencia posible.

Si buscas cobertura en el periódico local, piensa en qué sección te conviene más tener presencia. Basándote en tu público seleccionado, ¿te conviene tener cobertura en la página editorial? ¿En la sección semanal de salud?

Haz tus blancos lo más específicos posibles. Debes dirigirte a reporteros y editores individuales tanto como sea posible. Si los noticieros de la noche son un medio importante para ti, pon en tu plan de campaña que las noticias se dirigen hacia Gisela Reyes Castro, editora del noticiero de las 11 del Canal 2, etc. Si quieres la cobertura de los periódicos, averigua quién es el reportero a cargo de la sección y asegúrate de comunicarte directamente con ese reportero. En cuanto más específicos sean tus medios de comunicación, más eficiente será tu trabajo con ellos.