



Taller de Organización de Campañas

colectivo mambrú zaragoza - aa-moc valència

Con frecuencia, cuando formamos parte de colectivos u organizaciones políticas nos invade una sensación de que "todo es urgente". Se nos acumulan las cosas por hacer, y muchas veces no podemos hacer mucho más que ir respondiendo a los acontecimientos concretos con los que nos encontramos. Así, en cualquier asamblea, prácticamente todos aquellos asuntos que tengan lugar unos cuantas semanas (¡o días!) más tarde del momento actual quedan desplazados inmediatamente por otros que requieren una atención inmediata. Los colectivos aprenden de esta manera a funcionar en una situación de precariedad constante. Todo se hace en el último momento, sin planificación, sin estrategia a largo plazo, sin tiempo para elaborar, cuidar, o incluso disfrutar de lo que hacemos.

Todo esto se intensifica en el nuevo periodo de crisis sistémica en el que nos adentramos, avivando más todavía la necesidad de "hacer algo". Sin embargo, creemos que ha llegado el momento de moverse en la dirección contraria, dar un paso atrás, parar la vorágine activista en la que nos encontramos para pensar en cómo vamos a actuar ante ese futuro incierto que tenemos por delante.

Este taller surge como un intento de empezar a superar un tipo de dinámicas en las que no existe nada más que el corto plazo, y la planificación es algo que ni se plantea, o es visto como algo "demasiado rígido", que limita la libertad de acción del grupo. Por el contrario, este taller pretende hacernos ver que una planificación bien hecha puede tener el efecto contrario, liberándonos de la rutina y las inercias, del agobio de tener que estar haciendo todo siempre en el último momento, y permitiéndonos más flexibilidad ante situaciones inesperadas.

Nuestro objetivo es desprogramar la cultura de la urgencia militante, recuperando la alegría de conspirar, de diseñar estrategias subversivas, sumergirnos en el placer de experimentar tácticas que permitan propagar el conflicto, descubrir el equilibrio de la auto-organización y la belleza de la inteligencia colectiva.

Parte 1 Introducción (1h)

Somos conscientes de que aún nos queda mucho que aprender sobre estos asuntos, por eso, en lugar de pretender dar una lección sobre "cómo deben hacerse las cosas", nuestro objetivo para este taller es intentar tener un espacio en poder pensar colectivamente sobre cómo nos planteamos nuestra práctica política y qué dinámicas negativas la pueden estar limitando. Por otro lado, hemos añadido dos documentos anexos al taller: "Planificación de campañas" y "12 guías básicas para la organización de campañas". Estos textos profundizan en los conceptos y herramientas de los que se hablan en el taller. Si quieres realizar este taller por tu cuenta, te recomendamos que los leas.

El objetivo de esta parte del taller es entender cuál es la estructura de una campaña, así como pararnos a pensar sobre algunos de los elementos que generalmente nos llevan a no prestar atención a la planificación como un elemento importante en nuestra práctica política: prisas, inercias heredadas, objetivos poco claros, falta de herramientas prácticas, etc.

¿Para qué sirve planificar? Dinámica: dar la vuelta a la sábana (30 min)

Colocamos dos sábanas (o trozos de papel grande) en el suelo y se suben encima varias personas de manera que ocupen casi todo espacio. A continuación se les pide que den la vuelta a la sábana. Tendrán que ponerla boca a bajo sin salirse de ella. Quien salga "muere" y queda eliminado.

Los dinamizadores, o personas que realicen un rol de observador, tendrán que observar cómo el grupo lleva a cabo diferentes tácticas y estrategias, y hasta qué punto existe una labor de planificación antes de ponerse a dar la vuelta a la sábana.

El objetivo es hacernos conscientes del valor de dedicar un tiempo a planificar nuestra actividad, permitiéndonos ser más creativas a la hora de dar con posibles soluciones. Y cómo las diferentes ideas que tengamos serán más efectivas si se enmarcan en una visión más a largo plazo.

Otro objetivo es aprender a diferenciar entre objetivos, tácticas y estrategias. Los objetivos son dar la vuelta a la sábana y no permitir que nadie salga fuera. Las tácticas son los diferentes acciones que podemos tomar para mejorar nuestras posibilidades (saltar de una sábana a otra para tener más espacio, subirnos unas encima de otras, etc.). La estrategia es el plan global que nos permita al final del juego haber cumplido los objetivos, utilizando diferentes tácticas en diferentes momentos.

La lección más importante es que el objetivo de la campaña determina la estrategia y la estrategia determina los medios o tácticas.

La planificación en nuestra práctica política. Barómetro de valores (30min):

Dividimos el espacio central en dos partes. Toda la gente se agrupa en el centro. Una persona leerá una frase un tanto ambigua. Les pediremos que se posicionen totalmente a la izquierda las personas que están a favor del contenido de la frase. Las que están en contra se colocarán totalmente a la derecha.

Comienza el debate. Si alguna persona quiere suavizar su posicionamiento extremo dará un paso al centro expresando sus razones. Otras personas que puedan sentirse convencidas por esta opinión pueden también modificar su posición. Así irán hablando de una en una hasta que toda la gente haya podido participar. El objetivo no es tanto que exista un debate o discusión entre personas o grupos, sino que todo el mundo tenga la oportunidad de exponer su posición y escuchar las de los demás para reflexionar sobre ellas.

Posibles frases:

- En nuestra actividad política, no paramos de hacer actividades y acciones, aunque pocas veces nos paramos a pensar en algo así como una estrategia a medio-largo plazo.
- La militancia política consiste en hacer acciones y tener presencia en la calle. Perder el tiempo en divagar sobre estrategia política está bien para el bar, pero no es hacer activismo.
- En nuestra actividad política, nos marcamos objetivos a medio-largo plazo y realizamos un seguimiento de si los vamos cumpliendo. Esto nos permite celebrar pequeñas victorias al mirar atrás.
- La realidad cambia constantemente. Planificar nuestra actividad política es inútil porque no sabemos cuál es la situación que nos vamos a encontrar dentro de unos meses.
- Tenemos una gran experiencia política en desobediencia civil y ADN. Al tener esto tan asimilado, no es necesario pensar mucho en cuáles serán nuestras estrategias y podemos pasar directamente a la acción.

- La gran mayoría de la ilusión, energía y esfuerzo que dedicamos al activismo se consumen en actividades que no llevan a que nada cambie a corto-medio plazo.

- Cambiar el mundo en estos días es muy difícil y hay poca gente comprometida. Por eso, lo más necesario en este momento es hacer muchas acciones, para que la gente nos vea y despierte de una vez.

- Nuestra actividad política critica grandes carencias morales de nuestra sociedad. Poca gente nos sigue, porque la gente está adormecida. Aun así, lo importante es seguir dando ejemplo con nuestra denuncia.

- En esta situación de crisis, es más que nunca el momento de “hacer algo”, y ofrecer una respuesta a los ataques de la banca y los políticos, con una presencia en la calle continuada como hemos visto estos meses desde el 15M.

- En esta situación de crisis, este es el momento de planificar muy bien cuáles van a ser nuestros próximos movimientos, para que nuestras reivindicaciones puedan calar de verdad en una gran parte de la población.

Debate en grupos pequeños (opcional)

El debate girará sobre los siguientes ejes:

- Planificación vs. Acción. ¿Cuánto esfuerzo dedicamos a cada una? ¿Hacemos acciones por inercia, por “mantener algo vivo”, o porque creemos que estamos cambiando efectivamente la sociedad? ¿Podríamos mejorar algo?
- Tener objetivos realistas a largo plazo. ¿Los tenemos? ¿Deberíamos tenerlos? ¿Qué cosas podríamos plantearnos conseguir de aquí a 5 años?

También se pueden hacer estas preguntas durante el barómetro de valores.

Parte 2 Objetivos

Tener unos objetivos claros es algo fundamental. Muchas veces, no podemos planificar nuestra actividad simplemente porque no tenemos unos objetivos claros y no sabemos qué es lo que queremos conseguir. Por ello, deberíamos empezar reflexionando sobre algunas de estas cuestiones:

- ¿Cuál es el problema concreto que la campaña quiere solucionar? Se debería poder enunciar en una frase sencilla.
- Antes de continuar: ¿Es realmente necesaria una campaña para abordar el problema?
- Las campañas son necesarias cuando existe un problema urgente que necesita hacerse público para ser resuelto. Los problemas que no son urgentes pueden requerir educación o información, pero generalmente no justifican una campaña.
- Antes de lanzarse a la actividad hay que tomarse un tiempo para planificar: definir objetivos + reunir información + identificar objetivos + decidir tácticas y acciones + temporalizar + evaluar continuamente
- Comprobar que los objetivos sean concretos, medibles, realistas, realizables y calendarizables (análisis SMART)

Educación vs. Campañas

En las campañas nos centramos en un objetivo concreto e intolerable que pueda representar la totalidad del problema. No transmitimos la complejidad y las interrelaciones del mismo, sino mensajes sencillos y directos. El objetivo de esto es aumentar la motivación del público, intentando que sea más fácil que la gente pasar a la acción. La educación, al contrario, nos permite entender diferentes niveles de complejidad sobre un asunto, llevándonos a una mayor comprensión sobre el problema aunque una certeza menor sobre cuál es la solución.

Solamente la información no lleva a la acción. Es necesario mostrar que existe un problema intolerable (preocupación) + existe una solución (indignación) + existe una oportunidad para forzar el cambio y una vía para actuar (acción). Una campaña se trata de involucrar a la gente en momentos de cambio que permiten que esa solución sea posible.

Haz campañas contra lo inaceptable

Tu campaña debe ser sobre un problema, pero para que la gente se implique tiene que haber un "frente de batalla" mucho más concreto. Normalmente, se trata de encontrar las partes de un problema que preocupan o son inaceptables para una gran parte de la gente. Encuentra qué motivaría a la gente a apoyar tu causa y planea la línea de tu campaña sobre esa preocupación. En general, es mejor hacer una campaña contra una pequeña parte de un gran problema, donde esa parte es inaceptable para el 99% del público, que hacer una campaña contra, digamos que, la mitad de todo el problema, que sólo es inaceptable para el 1% de la gente.

Información + análisis de actores

Debe haber un momento previo de reunir más información sobre el problema y los actores implicados y sus relaciones. Esto nos ayudará a definir qué objetivos son importantes para ir avanzando en nuestra campaña.

Para identificar los actores-objetivos de la campaña, podemos utilizar la dinámica del campo de fuerzas.

En este punto del taller dividiremos al grupo en pequeños grupos de unas 5 personas que se mantendrán hasta el final. El objetivo es que en estos grupos se pueda empezar a practicar algunas de las herramientas que ofrecemos, haciendo un ejercicio en el que se empezará a diseñar una campaña. Para ello, se puede marcar un objetivo global en el que se enmarque la campaña de cada grupo, o dejar que se pueda decidir libremente.

Herramientas:

Desarrollar objetivos

Que cada miembro del grupo apunte sus propios objetivos. Comparémoslos. ¿Cuales son las similitudes? ¿Y las diferencias? Usemos esto como base para elaborar el objetivo del grupo.

Dinámica del análisis SMART (Specific/Específico - Measurable/Medible - Achievable/Alcanzable - Realistic/Realista – Timed/Calendarizable)

Nos dividimos en grupos pequeños. Se pide a los grupos ejemplos de campañas-objetivos y que mediante una tabla, comprueben si cumplen o no cada uno de los requisitos SMART. Se ponen en común los resultados en plenario.

Dinámica del Campo de Fuerzas

Elegimos alguna de las campañas propuestas y vamos situando sobre una hoja grande de papel los distintos agentes sociales implicados. En el papel hemos dibujado el eje de "poder" y el eje de postura frente al problema (ver el anexo de "Planificación de Campañas" de Seeds for Change). Una vez situados sobre el mapa podemos identificar cuáles podrían ser los agentes-objetivos de la

campaña y qué actividades concretas podríamos hacer para dirigirnos a ellos. La finalidad con unos será acercarlos a nuestra postura (flechas apuntando hacia la izquierda), mientras que con otros será suficiente con que pierdan poder e influencia sobre el problema (flechas hacia arriba).

Parte 3 Estrategias

La estrategia es la sucesión de pasos concretos, el plan, que te permiten lograr el objetivo. De poco nos sirve definir nuestros objetivos si no sabemos cuál es el camino que debemos recorrer para conseguirlos. Elaborar una planificación para una campaña es algo que lleva un tiempo. Un ejemplo de los pasos que habría que seguir para desarrollarlo son los siguientes:

- 1) Definir objetivos
- 2) Reunir más información
- 3) Identificar objetivos (gente, grupos, instituciones)
- 4) Elegir las tácticas y acciones
- 5) Ordenar el plan
- 6) Hacer evaluaciones periódicas

¿Por qué un plan de campaña?

- para darle el mejor uso al tiempo y la energía de la gente
- para evitar el agotamiento y la desilusión a medio camino
- a largo plazo es más fácil conseguir el éxito (grande y pequeño) y apreciarlo
- permite elegir las tácticas adecuadas en el momento oportuno
- los éxitos (o los fracasos) se pueden evaluar
- consistencia. También es importante incluir a nuevas personas
- evaluar las propuestas de ayuda / redes / contactos
- darse a uno mismo espacio para proyectos / campañas / movimientos más grandes
- ajustar las habilidades y energía a lo que se quiere hacer

Acciones adecuadas en el orden adecuado:

Una campaña típica tendría el siguiente aspecto: Introducir el problema, el 'enemigo' (el agente responsable del problema) y la solución. Una campaña implica una serie de ejercicios de comunicación con el objetivo de llevar a la "audiencia" de un estado de ignorancia, a través del interés y la preocupación (elementos que llevan a un posicionamiento), a otro de indignación y compromiso (motivación), y finalmente a un estado de satisfacción o recompensa. Si esto pasa, los participantes o simpatizantes de la campaña estarán dispuestos a seguir adelante.

Empieza en el punto en el que está tu público:

Cuando intentes comunicarte con alguien, trata de poner el problema en sus propios términos. Puede que nuestro grupo tenga una imagen muy clara sobre qué supone un problema, pero ¿qué es lo que ve el resto de la gente cuando oye hablar del problema?

Encuentra el camino crítico:

¿Cuáles son los objetivos intermedios que tendremos que conseguir para conseguir el objetivo de la campaña? Planea tu campaña como una serie de pasos donde cada uno lleva al siguiente - como un dominó.

Cuidado: el camino crítico no da una visión general de lo que se va a hacer, sino de los resultados sucesivos que se quieren (deben) alcanzar para llevar a cabo el objetivo de la campaña.

Consejos:

- Empezar con el resultado final como objetivo y trabajar hacia atrás
- A veces hay que asumir cambios negativos: reducir la influencia, perder el apoyo de ciertos participantes.
- En ocasiones hay que incluir a nuevos participantes.
- Dividir: aprovechar las diferencias entre otros actores que participen en el conflicto.

Herramientas

Dinámica del camino crítico: "Para conseguir esto..."

En grupos pequeños pensamos sobre las campaña-objetivos anteriores que pasos intermedios habría que lograr para llegar al objetivo final. empezamos por el objetivo final de la campaña y vamos hacia atrás pensando en "para conseguir esto, sería necesario conseguir antes que...". Y así vamos hacia atrás definiendo los pasos intermedios.

Dinámica Línea de tiempo

Nos dividimos en grupos pequeños y seguimos trabajando sobre las campañas-objetivos anteriores. Ahora intentamos calendarizar las diferentes pasos del camino crítico.

Puedes utilizar la "prueba de la foto", mediante la cual identificas cada uno de los acontecimientos que componen tu línea de tiempo con una imagen. Piensa en qué imagen debería recoger un fotógrafo sobre qué está pasando en tu campaña. Como regla, si no hay nada que fotografiar, no hay actividad real, no hay un objetivo que no seguir, y no hay una campaña a la que unirse, difundir o apoyar.

Parte 4 Tácticas

Las tácticas son las acciones seleccionadas para alcanzar unos objetivos determinados como por ejemplo atraer la atención de los medios o aumentar la concienciación entre el público. Deben escogerse cuidadosamente para que encajen en los objetivos generales y la estrategia del grupo.

Consejos

Consigue que pasen cosas reales: hechos en lugar de argumentos

No discutas, haz. Los hechos son de lo que esta hecha la política. Uno de los hechos más poderosos son las acciones directas no violentas. Muy a menudo en una campaña quedamos absorbidos recolectando información o transmitiéndosela a gente que ya está de acuerdo con nuestra causa. Pregúntate cada día, ¿Qué es lo que esta campaña está haciendo? ¿Qué es lo que se dice de ella?

¿Está comenzando algo, publicitando, bloqueando, rescatando, ocupando, manifestándose, haciendo presión, pintando?... ¿Qué es lo que estás haciendo?

Se directo en tus mensajes

Directa o indirectamente, una campaña consiste en persuadir a otros, no sólo de que tienes razón, sino de que tienes tanta razón que es necesario llevar a cabo algún tipo de acción. Lo más simple que puedes hacer para ayudar a tu mensaje es ser directo. Prueba a explicárselo a un familiar. Cuando lo entiendan, usa *su* manera de decirlo. El nombre de la campaña es un buen ejemplo.

Encuentra el conflicto en los acontecimientos - crea las noticias

El conflicto es algo inherente a una campaña. Sin un conflicto de intereses, no sería necesario hacer campañas. Si llevas a cabo una campaña tiene que tener lugar un conflicto con alguien, en algún lugar. Esta es tu mejor oportunidad de crear noticias.

Comunica con imágenes

¿Por qué imágenes? Porque las imágenes son mucho más poderosas que las palabras. Las buenas imágenes cuentan la historia sin necesidad de un pie de foto. Y las imágenes no pueden ser discutidas.

Tu campaña puede comunicar emociones con imágenes que serían ignoradas en un documento escrito. Piensa en una ópera en lugar de una obra de teatro. Haz que tu campaña hable mediante personajes y símbolos con fuerza.

No lances mensajes

La comunicación es el acto de mandar información desde la mente de una persona a la mente de otra. Muchas campañas fracasan porque se están comunicando sólo con aquellos que ya les apoyan, y no con la audiencia que puede provocar el cambio. Otras fracasan porque los participantes están más preocupados con conseguir repercusión - salir en la tele, radio o prensa - que en mirar cuáles son los efectos que tiene la campaña. Recuerda que tus oídos son tan importantes como tu boca.

Herramientas

Para seleccionar las tácticas-acciones que llevaremos a cabo en la campaña se puede usar la dinámica de la lluvia de ideas para generar el máximo número de propuestas, y posteriormente la dinámica del organigrama para analizarlas y seleccionarlas.

Para aumentar la efectividad y la satisfacción interna del grupo podemos utilizar la dinámica de Ajuste de Tareas y Habilidades.

Dinámica Lluvia de ideas de acciones

En un tiempo limitado se recogen a la vista de todo el mundo TODAS las propuestas de acción que se hagan sin detenerse a analizarlas. La idea es alentar la creatividad. Empezamos enunciando la cuestión que trataremos. Pedimos a la gente que diga lo primero que le venga a la cabeza tan rápido como sea posible, sin censurar a nadie. Cuanto más locas sean las ideas mejor. Esto ayuda a que la gente se inspire mutuamente. Debe haber una o dos personas que tomen notas para apuntar todas las ideas en algún lugar donde todo el mundo pueda verlas. Hay que asegurarse de que no haya ningún debate o comentario sobre las ideas del resto. El pensamiento estructurado y la organización pueden venir después.

Dinámica del Organigrama (ver "planificación de Campañas", de Seeds for Change)

Ahora podemos pasar a debatir las ventajas y las desventajas de las diversas ideas. A la izquierda de una hoja grande de papel escribimos el problema que estamos analizando. En una columna en el centro de la hoja, enumeramos las acciones que podríamos hacer a partir de la lluvia de ideas. A continuación anotamos a la derecha los beneficios, limitaciones y consecuencias de cada acción.

Dinámica de Ajuste de Acciones y Habilidades

Al analizar diferentes clases de acciones y tácticas, es de ayuda tener en cuenta qué tipo de habilidades tiene la gente y qué cosas le gusta hacer. La gente trabaja mejor si disfruta con lo que está haciendo, así que la mejor manera de poner en marcha una campaña o un proyecto es hacerlo divertido. Repartimos trozos de papel y pedimos a la gente que apunte las habilidades, equipo y otros recursos a los que tiene acceso (en papeles diferentes). Ahora desplazamos los papelitos y hacemos grupos intentando asociar los grupos a tareas-acciones concretas.

Parte 5 Evaluación

En medio del trabajo cotidiano de pequeños detalles es fácil perder de vista los objetivos a largo plazo. La ventaja de planificar nuestras actividades es que es más fácil evaluar lo que estamos haciendo y pensar cómo podríamos mejorar. Por ejemplo, deberíamos preguntarnos si hemos cumplido o no, y por qué, los objetivos que nos planteamos al principio. También es importante comprobar si las expectativas personales de las personas del grupo se están cumpliendo, y si nos sentimos a gusto con cómo están saliendo las cosas.

También es importante para todos los grupos reconocer y celebrar los éxitos, al igual que aprender de los errores. Hagamos una lista de todas las actividades del grupo. ¿Qué estuvo bien? ¿Qué no fue tan bien? ¿Qué se puede hacer de otra manera en adelante?

Cuando la gente está desilusionada y frustrada, ayuda echar un vistazo a los logros que ha alcanzado el grupo. No olvidemos que empoderar a la gente y construir comunidades son cosas muy importantes en esta sociedad desarticulada. Son logros enormes, aunque no sean los objetivos principales de nuestro grupo.

Herramientas:

Dinámica DAFO (Debilidades - Amenazas - Fortalezas – Oportunidades)

En pequeños grupos, sobre una hoja grande papel con los cuatro cuadrantes del DAFO, cada persona pega papelitos con las DAO que piensa que tiene la campaña. Se presenta en plenario. Pensamos en maneras de aprovechar las oportunidades, usar las fortalezas, solucionar las debilidades y evitar/enfrentar las amenazas. Combinamos Fortalezas+Oportunidades para pensar en *estrategias ofensivas*, y Debilidades+Amenazas para pensar en *estrategias defensivas*.

Evaluación del taller

Basado en Taller de organización de campañas (IRG, Caracas, 15 de mayo de 2011), Planning your Campaign (Seeds for Change), 12 Guidelines for Campaign Strategy (campaignstrategy.org)

Planificación de campañas

Los proyectos y las campañas empiezan normalmente porque una idea nos inspira o nos apasiona un tema determinado. Nuestro primer impulso es lanzarnos a la acción inmediatamente. Pero si nos tomamos un poco de tiempo para analizar la situación y elaborar un plan de acción, podemos aumentar nuestra efectividad y nuestras oportunidades de éxito.

Pasando algo de tiempo pensando un poco en cómo ir de las ideas a la acción podemos utilizar mejor el tiempo y la energía de la gente. Esto además ayudará a evitar el queme y a no desilusionarse a mitad de camino. Un plan a largo plazo significa que podemos cartografiar nuestros logros -grandes y pequeños- y apreciarlos por lo que son.

Planificar una campaña nos ayudará a:

- x **Escoger las tácticas adecuadas en el momento adecuado.** Todas las acciones tienen efectos positivos y negativos. Mantener el equilibrio correcto puede ser crucial. Considerando el medio y el largo plazo podemos ver qué tácticas serán útiles y en qué fase de la campaña pueden usarse.
- x **Evaluar los logros (y los fracasos).** Si tenemos un plan de acción claro percibiremos los puntos clave cuando los vayamos pasando. Esto es importante para el ánimo del grupo, y ayuda a planificar nuestra estrategia futura.
- x **Ser coherente.** Nuestro proyecto debería verse como algo que crece, más que como algo que se para y empieza. Esto es importante para los ánimos del grupo y para atraer a nuevas personas.
- x **Evaluar las ofertas de ayuda/alianza/redes, etc.** ¿Es el momento de aceptar concesiones de nuestro oponente? ¿Merece la pena comprometer nuestra postura para trabajar con otros grupos?
- x **Encajar en proyectos, campañas, movimientos similares o más amplios.**
- x **Ajustar las habilidades y energía a las tareas que tenemos entre manos.** Teniendo en cuenta las habilidades y los intereses primero podremos proponer ideas más excitantes (e interesantes) para la acción que si pensamos en la tareas y después las delegamos.

Una vez que hemos trazado un plan hay que estar preparados para cambiarlo si fuera necesario. Las situaciones pueden cambiar rápidamente y requieren flexibilidad.

También es importante recordar que la motivación inicial es una buena fuente de energía, y no deberíamos permitir perdernos en discusiones inacabables sobre lo que hay que hacer. Una estrategia debe ayudarnos a entrar en la acción, no a inmovilizarnos provocando largos debates.

Elaborar un plan

- 1) Definir objetivos
- 2) Reunir más información
- 3) Identificar objetivos (gente, grupos, instituciones)
- 4) Elegir las tácticas y acciones
- 5) Ordenar el plan
- 6) Hacer evaluaciones periódicas

Estrategia:

Un plan como éste se llama estrategia. Es un plan sistemático que combina diferentes acciones para alcanzar un objetivo determinado.

Definir objetivos

El primer paso en el camino de nuestro plan es definir los objetivos. ¿Qué queremos conseguir? Deberíamos poder resumirlo en una frase sencilla: “Crear un jardín ecológico en la escuela”, “Evitar que estas obras destruyan nuestra pueblo”, “Vivir en común en una casa compartida”.

Desarrollar objetivos de grupo:

Que cada miembro del grupo apunte sus propios objetivos. Comparémoslos. ¿Cuales son las similitudes? ¿Y las diferencias? Usemos esto como base para elaborar el objetivo del grupo.

El objetivo del grupo debería ser realista y alcanzable. Hay que pasar un rato en una atmósfera relajada (en un bar, comiendo juntos o en una reunión especial) explorando las motivaciones personales de la gente y elaborando el objetivo del grupo. Seamos conscientes de que los objetivos de la gente pueden ser variar de persona a persona. No nos preocupemos demasiado si nuestro grupo no puede elaborar una perspectiva común a largo plazo, pero es necesario acordar un objetivo común inmediato a corto plazo para poder trabajar juntos.

Una vez acordado un objetivo, hay que decidir si es negociable o no. Por ejemplo, ¿podríamos aceptar un plan urbanístico menos destructivo en el pueblo? ¿O nuestro grupo no aceptará ningún plan urbanístico?

Reunir información

El siguiente paso es reunir más información. ¿Qué nos hace falta saber para alcanzar nuestro objetivo? Esto puede consistir en datos medioambientales, detalles sobre campañas/proyectos parecidos o información de fondo sobre las empresas/instituciones/personas implicadas. Una información precisa no solamente nos ayudará a hacer un buen plan y darnos ideas para las acciones, sino también ayudarnos a convencer a la gente del lugar y a potenciales aliados. Pero cuidado con quedarnos atascados por una montaña de información irrelevante.

Por ejemplo, si estamos planificando montar un huerto comunitario, miremos su el ayuntamiento apoyaría apoyarnos encontrando un lugar y financiándonos. ¿Hay alguna organización que podría apoyarnos? ¿Podemos contactar con otros grupos de huertos comunitarios o aprender de ellos? ¿Qué puede hacer que la idea del huerto no salga adelante? ¿Hay alguien que se oponga a la idea y por qué? Si alguien se opone a nuestros planes, ¿qué amenaza representaría? ¿Qué piensa la gente que vive en el vecindario?

Utilicemos internet y las bibliotecas locales. Para buscar consejos sobre cómo investigar a las empresas podemos contactar a Corporate Watch: mail@corporatewatch.org, www.corporatewatch.org

Identificar objetivos

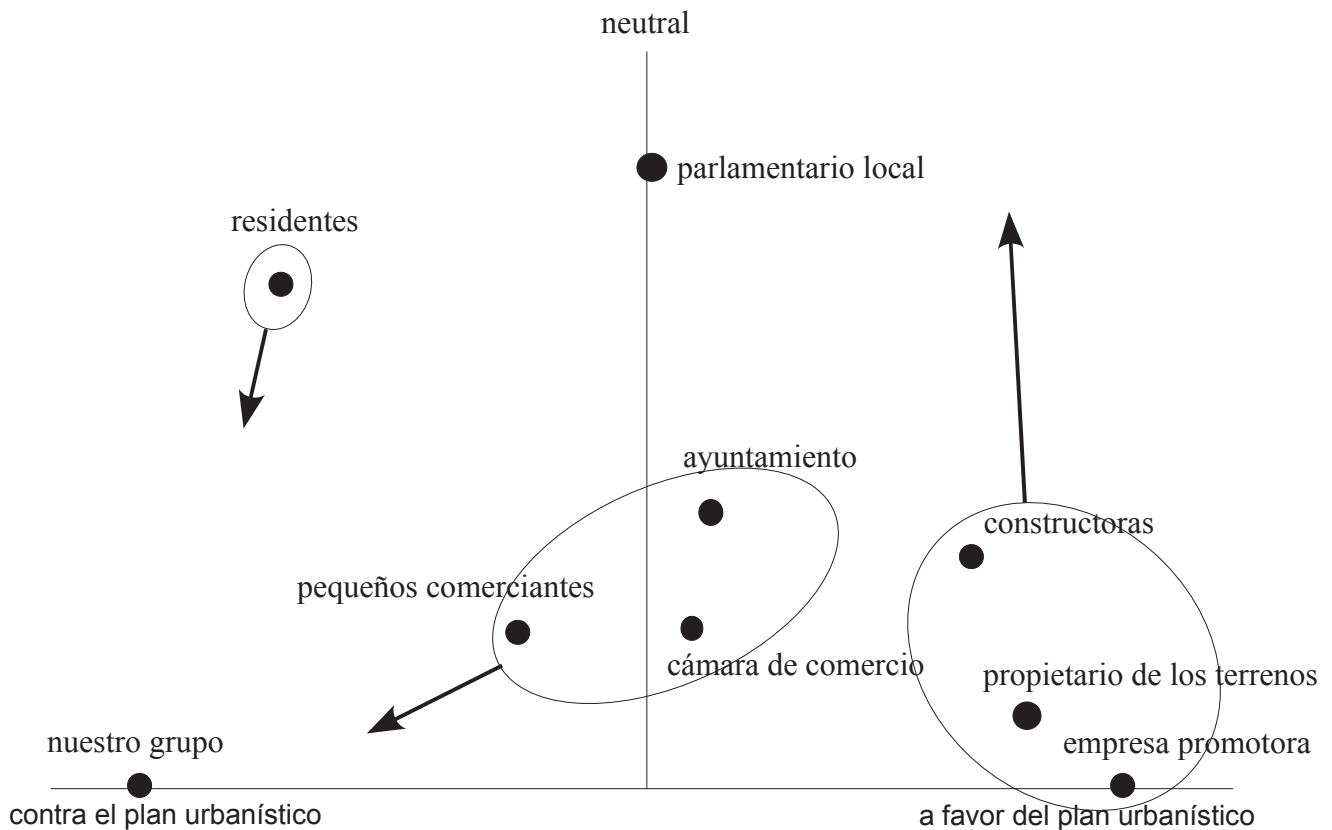
En esta fase analizamos la información que hemos reunido. Empezamos echando un vistazo a las diversas personas e instituciones que tienen interés en la cuestión. ¿A qué gente tenemos que hablar/convencer/presionar para alcanzar nuestro objetivo? A continuación una utilísima herramienta para este tipo de análisis:

Campo de fuerzas. Existen varios ejercicios que llevan este nombre. Éste es uno de los que hemos visto más útiles. Nos ayuda a reconocer cuáles son los agentes en los que habría que centrarse, y cuáles no merecen demasiado esfuerzo.

Primero, escribimos el problema en la parte superior de trozo grande de papel (al menos un A2, es

decir 4 veces más grande que un A4), por ejemplo, “Parar las obras de una gran superficie”. Se dibuja una línea a lo largo de la parte inferior de la hoja. Ésta es la *línea del compromiso* y muestra cuánto está un grupo determinado a favor o en contra de las obras. A la izquierda del papel estamos “nosotr@s”, en oposición total al proyecto. En el extremo derecho, quienes están totalmente a favor. La gente que está cerca del medio tiene una postura neutral respecto a las obras.

Dibujamos otra línea vertical pasando por el centro, de arriba a abajo. Ésta es la *línea del poder* y muestra cuánta influencia tiene una determinada parte sobre las decisiones. Cuanto más poder tiene alguien, más cerca de la parte de abajo está.



Ahora dibujamos en el papel la posición de toda las personas, grupos, instituciones y autoridades afectadas. ¿Cuál puede ser la posición de las personas residentes, los pequeños comercios, concejales, periódicos locales, vuestro grupo, los promotores? Las personas pueden tener poder debido a la ley (como el ayuntamiento), o por el dinero (como la empresa promotora), o debido al compromiso y las creencias (como nosotr@s). En este ejemplo, el diputado local es neutral, y está lejos de la parte de abajo porque tiene poco poder real sobre los planes urbanísticos

Marcamos la posición de todas las personas y grupos que podamos imaginar. Ahora consideramos cada punto en la hoja y calculamos cuánto esfuerzo sería necesario para moverlo hacia nuestro lado y además hacia abajo (e decir, conseguir que usen su poder). ¿Qué repercusión podrían tener?

En este ejemplo, las personas residentes apoyan nuestro grupo pero no hacen gran cosa. Tenemos que pensar en maneras de movilizar al público para llevarlo cerca de la línea de compromiso. Esto nos ayudará también a llevar al ayuntamiento hacia nuestro lado de la página, puesto que la población local empezará a presionar al ayuntamiento. Así que arrastrando hacia abajo el punto de la población local podemos también arrastrar el punto del ayuntamiento un poco hacia nuestra posición.

Por otro lado, va a ser muy difícil arrastrar al otro lado de la línea de la neutralidad al propietario de los terrenos, la empresa promotora, y las empresas de construcción locales. Lo que podemos hacer, sin embargo, es alejarlos de la línea inferior de “poder”, es decir, ayudarlos a perder interés en el plan urbanístico.

Elegir las tácticas

Una vez identificadas las personas e instituciones sobre las que actuar, tenemos que decidir cuál es el mejor método de hacerlo. Muchos grupos lo que hacen zambullirse enseguida a discutir la primera o la segunda idea que se le ocurre a la gente. A menudo se atascan en ese punto durante horas y se acaba el tiempo antes de que puedan explorarse otras opciones más interesantes. Este enfoque no sólo limita la elección de las acciones, sino que también ahoga la creatividad.

Tácticas:

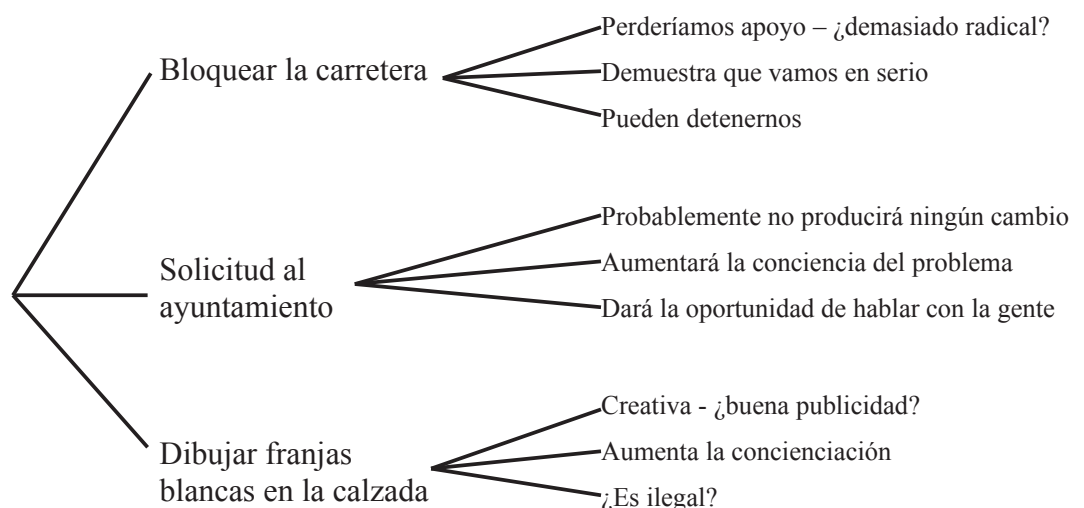
Son acciones seleccionadas para alcanzar unos objetivos determinados como por ejemplo atraer la atención de los medios o aumentar la concienciación entre el público. Deben escogerse cuidadosamente para que encajen en los objetivos generales y la estrategia del grupo.

Podemos evitarlo utilizando el siguiente ejercicio:

Lluvia de ideas de acciones: Esta herramienta nos ayuda a reunir rápidamente un buen número de ideas de acciones que podemos hacer. La idea es alentar la creatividad y la energía libre. Empezamos enunciando la cuestión que trataremos. Pedimos a la gente que diga lo primero que le venga a la cabeza tan rápido como sea posible, sin censurar a nadie. Cuanto más locas sean las ideas mejor. Esto ayuda a que la gente se inspire mutuamente. Debe haber una o dos personas que tomen notas para apuntar todas las ideas en algún lugar donde todo el mundo pueda verlas. Hay que asegurarse de que no haya ningún debate o comentario sobre las ideas del resto. El pensamiento estructurado y la organización pueden venir después. Cuando la gente se quede sin ideas, repasamos la lista de acciones que se ha elaborado y pedimos alguna pequeña explicación de las que no han quedado claras.

Ahora podemos pasar a debatir las ventajas y las desventajas de las diversas ideas. Hay que asegurarse de que no descartamos las ideas más locas. A veces son éstas las que más potencial tienen. Una buena manera de analizar las acciones es el

Organigrama: A la izquierda de una hoja grande de papel escribimos el problema que estamos analizando. En una columna contigua, enumeramos las acciones que podríamos hacer. A continuación anotamos al lado los beneficios, limitaciones y consecuencias de cada acción.



Al analizar diferentes clases de acciones y tácticas, es de ayuda tener en cuenta qué tipo de habilidades tiene la gente y qué cosas le gusta hacer. La gente trabaja mejor si disfruta con lo que está haciendo, así que la mejor manera de poner en marcha una campaña o un proyecto es hacerlo divertido. El siguiente ejercicio nos ayuda a ajustar las habilidades de la gente con las acciones. También es una buena manera de generar nuevas ideas de acciones y para tomar conciencia de cuántos recursos tenemos a nuestro alcance.

Ajuste habilidades-tareas: Recortamos muchos trozos de papel -un A4 en cuatro partes es un buen tamaño- y le damos a todo el mundo unas cuantos trozos y bolis. Pedimos a la gente que apunte las habilidades, equipo y otros recursos a los que tiene acceso (en papeles diferentes). No hace falta que los posean directamente. Puede ser, por ejemplo, “el camión del vecino”, “la impresora y el ordenador de mi hijo”, o “la fotocopidora del trabajo”. Otros ejemplos pueden contener cosas como “coser”, “tiempo”, “una furgoneta de helados”, Cuando todo el mundo termina de escribir, echamos un vistazo a lo que tenemos. Es mejor pegar los papelitos en la pared con plastilina. Es sorprendente la cantidad de habilidades y cosas útiles de las que dispone nuestro grupo. Ahora desplazamos los papelitos y hacemos grupos. “Coser” puede ir con “habilidades teatrales” para darnos la idea de hacer un carnaval de calle, posiblemente mucho más interesante que hacer que todo el mundo redacte notas de prensa y reparta panfletos.

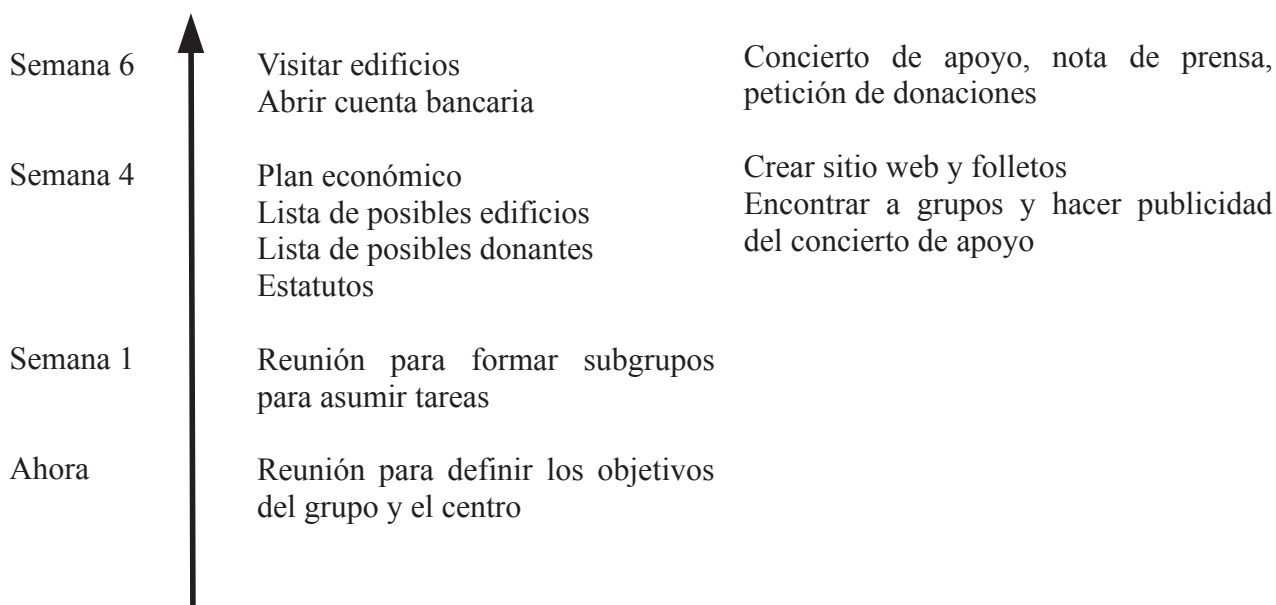
Elaborar un plan

A estas alturas ya deberíamos hacernos una idea de qué clase de acciones y tácticas vamos a utilizar.

El próximo ejercicio nos ayuda a encajarlas en un calendario.

Línea de tiempo: El propósito de una línea de tiempo es darnos una idea de cuántas cosas diferentes vamos a tener que hacer y cuándo.

En este ejemplo, un grupo quiere montar un centro de recursos para que lo usen residentes y colectivos sociales. Empiezan calculando cuál será el marco temporal aproximado. El objetivo es tener un centro listo y funcionando en 6 meses. Después el grupo calcula qué tareas habrá que tener hechas y para cuándo. Por ejemplo, la solicitud de ayuda tiene que estar entregada muy pronto, porque en muchos casos tardan 2 ó 3 meses en resolverse. Pero para poder solicitar una ayuda el grupo necesita un estatuto, así como una planificación económica y una cuenta bancaria. El grupo también necesita dinero enseguida y algo de publicidad para conseguir la participación de más gente. La línea temporal para las primeras semanas tiene este aspecto:



Cuando se esquematiza el camino del proyecto/campaña de esta manera podemos ver cuánto trabajo supondrá y si nuestros planes son realistas. Si hay grandes huecos en la línea temporal entonces tenemos que redistribuir las actividades o pensar un poco más en qué hacer después. Hay que ser conscientes de nuestros límites en términos de tiempo y energía. Empezar con un montón de actividad puede ser tentador pero si esto quiere decir que dos meses después todo el mundo va a estar quemado, habría que pensarlo dos veces. Vale la pena comprobar cuánto tiempo está dispuesta la gente a dar a este proyecto.

Conforme pasa el tiempo puede que queramos intensificar las actividades e incrementar la presión eligiendo tácticas más confrontativas.

Para hacer esto... : Es una herramienta muy simple pero efectiva para averiguar si un camino de acción es realista, o debería ser abandonado en favor de otra cosa. También puede mostrar que una idea aparentemente irreal es perfectamente realizable. ¡Así que apliquémoslo a todas nuestras ideas!

Pensemos en una acción -mediante una lluvia de ideas, usando la herramienta Ajuste habilidades-tareas o cualquier otra- y a continuación completemos la frase “Para hacer la acción XYZ, necesitamos /tenemos que hacer/deberíamos...” Esto nos ayudará a saber lo que necesita la acción para tener éxito. Luego podemos comprobar si hay bastante energía y tiempo en el grupo para esta acción.

Evaluar nuestros planes y acciones

En medio del trabajo cotidiano de pequeños detalles es fácil perder de vista los objetivos a largo plazo. Si un grupo se queda atascado ayuda el hacer un repaso de para qué nos metimos en esto y qué es lo que hemos conseguido hasta el momento. También es importante para todos los grupos reconocer y celebrar los éxitos, al igual que aprender de los errores. Si se descubre nueva información, los planes pueden necesitar cambios. Hagamos una lista de todas las actividades del grupo. ¿Qué estuvo bien? ¿Qué no fue tan bien? ¿Qué se puede hacer de otra manera en adelante? Hay que ser conscientes de que lo que alguna gente valora negativamente puede que sea algo positivo para otras personas. No es necesario estar de acuerdo en esto.

Cuando la gente está desilusionada y frustrada, ayuda echar un vistazo a los logros que ha alcanzado el grupo. Cuando todavía queda una montaña de trabajo por delante, es fácil olvidarse de lo que hemos conseguido. Solamente hace falta colgar un papel grande y pedirle a la gente que haga una lista de los éxitos, por pequeños que sean. Puede tratarse de una mención en un periódico, una actividades para reunir fondos que fue bien, contactar con otros grupos, publicar un folleto... En lo personal, la gente puede haber aprendido nuevas habilidades, sentirse más segura, haber conocido gente nueva... Nuestro grupo puede también haber tenido una repercusión sobre la comunidad (por ejemplo, que ahora los vecinos vuelven a hablar entre ellos, que a la gente le gusto la actividad para reunir fondos y ahora están organizando más, etc.)

No olvidemos que empoderar a la gente y construir comunidades son cosas muy importantes en esta sociedad desarticulada. Son logros enormes, aunque no sean los objetivos principales de nuestro grupo.

¡Celebremos los éxitos siempre que podamos!

Otras cosas a tener en cuenta

Queme

Si usamos estas herramientas adecuadamente nos pueden ayudar a evitar el queme. Si percibimos que alguien en nuestro grupo se está agotando, podemos ver cómo hacer que descargue algunas de sus responsabilidades. Si no es posible, reevaluemos nuestros planes para que sean menos intensos. Todo el mundo debería ser consciente de sus límites personales, y no asumir demasiado. De nuevo, al hacer un mapa de nuestros planes podemos tener en cuenta de los límites y disponibilidad personales.

Valores subyacentes

Al considerar diferentes objetivos y tácticas aparece a menudo una cuestión: ¿nuestro grupo es “radical” o “reformista”? ¿nuestro grupo quiere mejorar la sociedad existente o quiere alcanzar un cambio fundamental en la manera de funcionar de la sociedad? La gente tiene ideas que varían ampliamente sobre lo cómo sucede el cambio social y esto va a influir en la elección de las tácticas. Sin embargo, la mayoría de los grupos usan tácticas y herramientas mixtas, independientemente de la persuasión política. Para muchos grupos de la corriente principal la acción directa se ha convertido en algo más aceptable y a menudo la usan para atraer a los medios. También podemos encontrar a anarquistas confesos presionando a concejales locales, porque a veces es la manera más eficiente y efectiva de lograr un objetivo concreto.

Cómo ocurre el cambio

Persuadir a la elite	cartas, delegaciones, proporcionar información.
Coaccionar a la elite	boicots, manifestaciones, no cooperación.
Reemplazar a la elite	votar a otro partido (dudoso, porque la gente en el poder tiende a caer en en las estructuras y esquemas de comportamiento que heredan.)
Convertirse en la elite	ser elegid@s, golpe de palacio (pero siempre existe el peligro de ser cooptado.)
Ignorar a la elite	acción directa, hacer lo que haya que hacer por nuestra cuenta, “programa constructivo” de Gandhi por una la India rural autosuficiente y autogobernada.
Abolir la elite	revolución, reestructurar la sociedad para descentralizar el poder.

(De Turning The Tide: "Cómo ocurre el cambio")

Para más resúmenes y talleres de entrenamiento
www.seedsforchange.org.uk

Este trabajo es @nti-copyright.

Cópialo, adáptalo y distribúyelo sin límite mientras el resultado final siga siendo @nti-copyright.

Traducido de Seeds for Change: <http://www.seedsforchange.org.uk/free/strategy>

12 Guías básicas

para la organización de campañas

Este documento es una recopilación de diferentes ideas sobre cómo organizar campañas, pero no es un manual para organizar una. Existen muchos “manuales de campañas” (la mayoría en inglés, como los de la web www.campaignstrategy.org), que enseñan aspectos más prácticos de una campaña como escribir notas de prensa.

Sin embargo, las campañas cambian, y no puede existir una guía que se ajuste a todas cada una de ellas. Imagina una campaña de estudiantes en EE.UU. movilizadas contra la pena de muerte; una campaña de grupos ecologistas británicos contra la construcción de una autopista; o una campaña en África contra las violaciones de derechos humanos. Es complicado que tengan algo en común entre ellas en términos de a qué público dirigirse, con quién hablar, o que medios utilizar.

Estas guías cubren cosas que sí que se aplican en casi todas las campañas, ya que tratan sobre la estructura o la estrategia de las mismas. Cuando las leas, estas “herramientas” puede que parezcan de sentido común, pero en la práctica es muy fácil no tenerlas en cuenta y son algo fundamental en una campaña.

De todas formas, antes de bucear entre la lista de guías, por favor lee la introducción de “Análisis de la realidad”, puede que te ahorre tiempo y energía.

Introducción - Análisis de la realidad

¿Realmente necesitas organizar una campaña? Hacer campañas puede ser divertido, pero con frecuencia es duro, pesado, frustrante e infructuoso. Incluso cuando tienen éxito.

Una campaña normalmente se lleva a cabo cuando todo lo demás ha fallado. Implica llevar a cabo una conversación con la sociedad, persuadiendo a otros para interesarse en apoyar un movimiento que de otro modo no tendría lugar. Es decir, significa mantener procesos que van contra el orden establecido de las cosas. Todo el tiempo, las fuerzas de lo establecido harán retroceder a tu campaña, poniendo el tema que se trataba de nuevo metido en el cajón donde estaba guardado.

Si la política es el “arte de lo posible”, hacer campañas es el arte de cambiar qué es lo que es posible. Si lo haces bien, tu campaña tendrá éxito en inspirar a sus seguidores a avanzar hacia nuevos objetivos. Sin embargo, campañas desestructuradas o sin objetivos claros son como globos de aire caliente que se mantienen en vuelo quemando el idealismo y la buena voluntad de quienes la sostienen, hasta que ellos mismos acaban quedados.

Así que, antes de seguir avanzando, hazte la pregunta: “¿Realmente necesito organizar una campaña? ¿O tal vez puedo conseguir lo que quiero por los cauces de lo establecido - puedo comprarlo, puede conseguirse simplemente preguntando amablemente, haciendo presión a los políticos o mediante negociaciones? Sólo cuando consideremos

que los otros caminos están acabados, es cuando tenemos que considerar organizar una campaña.

1) Motivación en lugar de educación

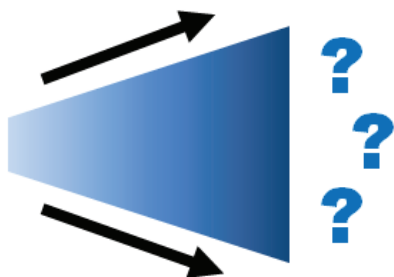
Las campañas intentan bajar el listón para pasar a la acción y aumentan los incentivos para movilizarse por una causa en concreto. La educación, al contrario, es una actividad de dispersión: usando diferentes ejemplos, nos permite entender diferentes niveles de complejidad, haciéndonos tener un entendimiento mayor del problema aunque una certeza menor sobre cuál es la solución.

Las campañas aumentan la motivación del público, no su conocimiento. Si intentas utilizar la educación para hacer campañas, acabarás dando vueltas en círculo, explorando el problema de tu campaña pero sin llegar a cambiarlo.

Por supuesto, todas las campañas tienen algunos efectos “educativos”, pero es una educación de otro tipo, en la que en lugar de simplemente recibir información se aprende a través de la acción y de la experiencia. Por otro lado, la información no es poder hasta que ésta lleva a la movilización. Si la información verdaderamente fuera poder, el mundo sería dirigido por bibliotecarios.

Educación:

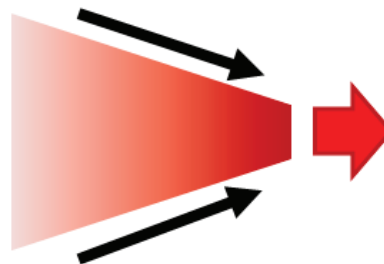
Explora la complejidad



Ensanchamiento → Reflexión

Campañas:

Se centran en motivar certezas



Estrechamiento → Acción

2) Análisis de fuerzas

Sabes qué es lo que te preocupa, qué es lo que hay que cambiar. Pregúntate esto: “¿Por qué no ha cambiado ya?”

Prueba a hacer un mapa de las fuerzas que empujan hacia y en contra de lo que quieres que pase. Haz una gráfica del problema - la gente implicada, las organizaciones e instituciones - encuentra cuáles son los mecanismos que toman las decisiones que quieres cambiar. A partir de aquí, identifica posibles aliados y oponentes. Después, piensa cuál es tu audiencia objetivos para cada uno de los pasos (ver puntos 4, 5, 6). Mira tu campaña desde su punto de vista.

¿Cómo vas a cambiar el equilibrio de fuerzas a favor y en contra de la acción para superar tus obstáculos? Si no puedes contestar a esto no podrás marcarte un objetivo que sea posible conseguir.

3) K.I.S.S. (keep it simple, stupid!)

Las campañas son necesarias cuando existe un problema urgente que necesita hacerse público para ser resuelto. Los problemas que no son urgentes pueden requerir educación o información, pero generalmente no justifican una campaña.

Las campañas son ejercicios de comunicación. Para ser efectivas motivando a la gente, es necesario que los objetivos sean claros.

No comuniqués más de una cosa al mismo tiempo. Utiliza “llamadas a la acción” simples y directas que no requieran más explicación. Piensa en las instrucciones ante un incendio que se pueden encontrar en la puerta de una habitación de hotel:

SI ENCUENTRAS UN INCENDIO
1. DA LA ALARMA
2. VE A UN LUGAR SEGURO
3. LLAMA A LOS BOMBEROS

Si duermes en un hotel y hueles humo, esperas que las instrucciones que encuentres sean como las de este ejemplo. Así, dan un mínimo de información esencial, ajustándose a la situación. Llama a la acción en el orden adecuado - no quieres que la gente llame a los bomberos antes de estar a salvo.

Sin embargo, muchas campañas intentan ser una explicación detallada del problema que tratan. En nuestro ejemplo, esto se traduciría en unos carteles como el siguiente:

SI ENCUENTRAS UN INCENDIO
1. ORGANIZA REDES CON TUS VECINOS
2. EXPLICA LA PROBLEMÁTICA DE LOS PROCESOS DE IGNICIÓN, CARBURACIÓN Y OXIDACIÓN.
3. FORMA A PERSONAS CON EL OBJETIVO DE CREAR UNA BRIGADA DE BOMBEROS CON LOS RECURSOS ADECUADOS Y TRANSMITIR UNA CULTURA DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS. OFRECE A TUS VECINOS UNIRSE.

4) Acciones adecuadas... en el orden correcto

La alarma de incendio sigue la secuencia:
conciencia > posicionamiento > compromiso > acción

El mensaje es:

“¡Fuego!” (éste es el problema)

“Estamos en peligro” (posicionamiento)

“Vayamos en esta dirección” (compromiso)

“Estamos yendo” (acción)

Como conversación es corta y simple. Ayuda que todos sepamos qué es un fuego. Una campaña real es más larga y lenta, pero es probable que la secuencia sea la misma. Una campaña típica tendría el siguiente aspecto: Introducir el problema, el “enemigo” (el agente responsable del problema) y la solución.

La campaña implica una serie de revelaciones o ejercicios de comunicación razonados, con el fin de llevar a la “audiencia” de un estado de ignorancia, a través del interés y la preocupación (elementos que llevan a un posicionamiento), a otro de indignación y compromiso (motivación), y finalmente a un estado de satisfacción o recompensa. Si esto pasa, los participantes o simpatizantes de la campaña estarán dispuestos a seguir adelante.

Por sí mismos, estos componentes no tienen sentido. Sólo conseguirán una respuesta de “¿Y qué?”. Y, si los comunicas todos al mismo tiempo, la audiencia no se involucrará en la “historia” de la campaña. Una buena campaña tiene que ser como una novela o una obra de teatro - el final es importante pero no debe conocerse de antemano.

Un ejemplo simple es una petición. Por ejemplo, Amigos de la Tierra, WWF y Greenpeace impulsaron la web www.climatevoice.org para llevar a cabo una petición electrónica con el objetivo de mandar 10 millones de mensajes de preocupación a la cumbre de gobiernos del COP6 en la Haya (a 6ª Conferencia de las Partes de la Convención sobre Cambio Climático). La fecha del evento creó una fecha límite y los organizadores tenían un umbral específico - la web tenía un “termómetro” que medía los mensajes mostrando cuánta gente se había apuntado. Existen muchas peticiones de este tipo que pueden encontrarse (por ejemplo, en la web de WWF <http://passport.panda.org>).

Una versión más dramática es el uso de Amnistía internacional de cartas, emails y SMS para hacer presión para la liberación de detenidos en su campaña www.stoptorture.org. AI es muy buena dando feedback, como este extracto de un email

BUENAS NOTICIAS DE WWW.STOPTORTURE.ORG!!! REPÚBLICA DEMOCRÁTICA DEL CONGO

“La petición urgente en marcha a la República Democrática del Congo empieza a tener éxito. Jean-Marie Rusimbuku, un trabajador de la ONU fue liberado sin juicio el 10 de enero - el mismo día que comenzamos la acción. Jeanine Mukanirwa, una activista por los derechos humanos, fue liberada el 14 de enero también sin juicio. Ninguno de ellos fue maltratado durante su detención, pero están obligados a presentarse diariamente en el centro de detención conocido como el Détection militaire des activités anti-patrie (DEMIAP), el centro de Detención Militar de Actividades Antipatrióticas. Todavía quedan unos 100 detenidos y te animamos a seguir mandando peticiones por su liberación.

Muchas gracias a quienes habéis mandado ya peticiones. Sin duda, vuestros emails y cartas han contribuido a la liberación de Jean-Marie y Jeanine.

Para ver novedades y éxitos de otros casos de peticiones urgentes, puedes ver actualizaciones de cada caso en <http://www.stoptorture.org>“

Otro caso a mayor escala fue la ocupación por parte de Greenpeace de la plataforma petrolífera fuera de uso de Brent Spar, que Shell pretendía hundir. La lucha entre los activistas y la multinacional Shell duró meses y fue cubierta diariamente por la televisión, radio y periódicos. La historia, que no se resolvió hasta unas horas antes del planeado hundimiento, era muy simple - o la plataforma era hundida por la compañía o los activistas se lo impedían.

Mostrar un problema puede provocar preocupación, pero por sí mismo no va a llevar a la acción. Mostrar a la gente preocupada que existe una solución y puede que la preocupación se convierta en indignación. Y si ahora muestras que hay una oportunidad para forzar el cambio, para llevar a cabo la solución, y les das una vía para actuar - has creado las condiciones para que surja el compromiso.

Cuando haces una campaña no se trata de saber algo - como saber cuál es la solución. Una campaña se trata de involucrar a la gente en momentos de cambio que permiten que esa solución sea posible.

5) Empieza en el punto donde está tu público

“Empieza en el punto donde está tu público” es un lema bien conocido en marketing. Mientras que un vendedor intenta que compres algo añadiendo valor - más características, más beneficios, un experto en marketing averigua qué es lo que quieres, qué es lo que haces y piensas, y creará o encontrará un producto que encaja contigo.

Cuando tengas que hacer el trabajo de comunicación, haz un estudio de mercado. Imagina que necesitas lograr que un grupo de concejales tome una decisión sobre un bosque. Puede que tú pienses que mantener el bosque es importante por su valor ecológico, ¿pero qué ven ellos? ¿Qué pasa si ellos lo usan para hacer footing, o que la mitad de sus votantes son leñadores? Puede que tú veas un bosque pero ellos ven madera, o un área de ejercicio. Pon el problema en sus propios términos.

En los años 70 una agencia de ayuda humanitaria dirigió un exitoso proyecto de desarrollo en el este de África. Y querían exportar la idea a pueblos en otros lugares. Así que mandaron un equipo de grabación para hacer un pequeño documental para explicar el proyecto, y equiparon un vehículo para proyectarlo en un cine móvil. El documental se realizó y se llevó de gira por los pueblos seleccionados. Más tarde, una encuesta descubrió que lo que más recordaban los habitantes de los pueblos sobre el documental eran “las gallinas”. La agencia estaba perpleja. Las gallinas no tenían nada que ver con el proyecto. Entonces revisaron el documental. Una escena mostraba un Landrover de la agencia acelerando al lado de una cabaña, y mientras, un grupo de gallinas volaban por la pantalla. Desgraciadamente, en el área donde se proyectaba el video, las gallinas eran un símbolo de riqueza, convirtiéndolas en lo más interesante del documental.

6) Encuentra el camino crítico

Todo es complicado. Pero tu campaña no debe serlo.

Los temas sociales son como fractales - puedes tomar sólo una parte y verás que todavía es tan compleja como todo el asunto. Analiza con detalle la política en tu ciudad, pueblo o calle y verás que es tan intrincada como la del Consejo de Seguridad de la ONU. Sin

embargo, esto no es una excusa para que lo que comuniqués sea complicado. La complejidad desmotiva, hace que la gente se sienta confusa - y si ellos se sienten confusos, pensarán que tú también estás confundido y no merece la pena escucharte.

En alemán existe la expresión “el hilo rojo” - refiriéndose a la línea más importante que atraviesa una situación o proceso complejos. Tu campaña debe ser como el hilo rojo. No puede contener la “escena completa”, sino un camino a través del bosque, o una hilera de piedras para cruzar el río, un camino crítico. No intentes comunicar “el problema”, por tentador que esto pueda ser. Comunica tu propia campaña - lo que piensas, el problema tal y como tú lo ves, la solución como la ves, la oportunidad que ves - y nada más que eso.

Quédate en cada paso de la campaña hasta que lo consigas. Cada paso es un objetivo por sí mismo. Por ejemplo, puede que necesites alcanzar un nivel de conciencia sobre la existencia de un problema, o la simpatía de una parte de las autoridades, antes de avanzar. Resiste la tentación de continuar mostrando el problema completo.

Planea tu campaña como una serie de pasos donde cada uno lleva al siguiente - como un dominó. El camino crítico puede planearse a diferentes niveles. Por ejemplo al nivel del objetivo de la campaña, a nivel de planificación, o a nivel de proyecto.

Por ejemplo, en la campaña del Brent Spar, el objetivo a largo plazo era conseguir unos mares limpios. Dentro de eso, Greenpeace eligió el tratado de control de la contaminación del Noreste Atlántico (OSPAR - Comisión Oslo París) como objetivo político para conseguir que éste pudiera sentar un ejemplo para el uso responsable de otros océanos.

La organización clausuró una ruta de vertido de desechos tras otra, empezando con residuos radiactivos, después residuos sólidos, instalaciones petroleras y químicos peligrosos. A mediados de los 90, un agujero legal permitió a la industria petrolera abandonar sus instalaciones - para lo que Bent Spar era un precedente. Esta fue la lógica de la campaña.

A nivel de proyecto, la estrategia fue ocupar la instalación durante la fase de remolcado, durante la cual se había asegurado que la campaña podría revertir la decisión de abandono de la instalación mediante (Como de hecho sucedió, dando un impulso a la campaña con la anulación de la decisión el 20 de junio).

“Un puñado de hippies derrotando a toda la economía occidental – y con ella a la mayor pieza de basura del mundo... un incidente cargado de dramáticos enfrentamientos y un simbolismo lleno de fuerza” - Simon Barnes, Periodista.

Cartografía las fuerzas que ayudan o dificultan lo que quieres que pase. Dibuja un mapa del problema - incluyendo a la gente, las organizaciones, las instituciones - averigua cuáles son los mecanismos necesarios para las decisiones que quieres cambiar.

7) Haz campañas contra lo inaceptable

Tu campaña debe ser sobre un problema, pero para que la gente se implique tiene que haber un “frente de batalla” mucho más concreto. Elegir ese frente es la decisión clave.

Una campaña fuertemente apoyada por una parte muy pequeña de la población puede sostener fuertemente a una organización, pudiendo sobrevivir durante décadas - mientras que sus simpatizantes tengan energías. Pero para tener éxito, la mayoría de las campañas necesitan atraer un apoyo mucho más grande. Y, para lograr esto, generalmente necesitarás centrar el foco.

Normalmente, se trata de encontrar las partes de un problema que preocupan o son inaceptables para una gran parte de la gente. Encuentra qué motivaría a la gente a apoyar tu causa y planea la línea de tu campaña sobre esa preocupación. En general, es mejor hacer una campaña contra una pequeña parte de un gran problema, donde esa parte es inaceptable para el 99% del público, que hacer una campaña contra, digamos que, la mitad de todo el problema, que sólo es inaceptable para el 1% de la gente.

A principios de los 80 trabajé en campañas rurales de Amigos de la Tierra. Nuestro objetivo era lanzar una campaña amplia para proteger hábitat y la fauna de la intensificación de la agricultura. Se estaba destrozando la vegetación, arando sobre antiguas praderas, rociando pesticidas todavía más. Sin embargo, la opinión mayoritaria entre prensa y público era que todavía el desarrollo de la construcción era la amenaza real para la vida en el campo, mientras que la agricultura era necesaria y benigna. Incluso un periodista del periódico “concienciado con el medioambiente” Guardian me preguntó, “Bueno, ¿y de qué quieres comer?”

Tuvimos un apoyo bastante amplio, pero nuestro caso era muy difuso y muy complejo. No había ninguna imagen obvia del daño - cada vegetación o cada pradera era diferente. Necesitábamos algo simplemente inaceptable para pinchar la burbuja de la imagen idílica de la agricultura. Consulté diferentes archivos y a diferentes grupos locales de la red de Amigos de la Tierra. Las opciones que teníamos eran los desechos animales (estiércol) o la quema de rastrojos. Nos decantamos por la quema de rastrojos.

Publicamos un informe sobre diferentes alternativas técnicas, pedimos una prohibición y una red de atención telefónica y recogida de informes. El verano fue caliente y con mucho viento. La quema de rastrojos provocó incluso más desastres medioambientales de lo normal. Todas las quejas de mujeres de agricultores que habían visto estropearse la pintura de su casa, médicos cuyos hospitales habían sido cerrados por el humo, gente cuyos setos del jardín habían sido incinerados, o incluso la policía encargándose de accidentes letales en la carretera provocados por el humo, todo fue convertido en una única historia amigable para los medios de comunicación. Como resultado, la quema de rastrojos fue prohibida y, más importante, esto llamó la atención sobre cuestiones acerca de las consecuencias de la intensificación agrícola, y dio lugar a nuevas campañas.

8) Consigue que pasen cosas reales: hechos en lugar de argumentos

“Hechos, hijo mío, hechos” - Primer ministro británico, Harold Macmillan, al ser preguntado cuál era la parte más difícil al dirigir un país.

No discutas, haz. Los hechos son de lo que está hecha la política - ya sea la política oficial, política comercial, la política personal o cualquier otra. Las noticias no tratan sobre ideas o conceptos, sino sobre cosas que pasan. Pregúntate cada día, ¿Qué es lo que esta campaña está haciendo? ¿Qué es lo que se dice de ella? ¿Está comenzando algo,

publicitando, bloqueando, rescatando, ocupando, manifestándose, haciendo presión, pintando?... ¿Qué es lo que estás haciendo?

Muy a menudo en una campaña quedamos absorbidos recolectando información o transmitiéndosela a gente que ya está de acuerdo con nuestra causa. Muy a menudo las campañas pierden la pista de los cambios prácticos necesarios en la vida real y todo su trabajo es absorbido por las actividades o calendarios de otra gente - atrapadas por otras inercias. Es fácil que pase. La organización de campañas consiste en responder a intereses e invitaciones externas. Todo es actividad. Pero muchas veces es necesario bajar el ritmo y empezar a cambiar cosas reales.

Unos de los hechos más poderosos son las acciones directas, especialmente cuando son no violentas y pueden ser justificadas en términos morales, “científicos” o “económicos”. De esta manera conseguirán un apoyo más amplio. Pero hay muchas más formas de hacer campañas. Nuestros hechos pueden ser acciones legales bien organizadas, con el drama añadido de los juicios. O puede ser una labor de desenmascarar una realidad, como los documentales de investigación de la Agencia de Investigaciones Medioambientales (Environmental Investigations Agency).

9) Di lo que piensas

Directa o indirectamente, una campaña consiste en persuadir a otros, no sólo de que tienes razón, sino de que tienes tanta razón que es necesario llevar a cabo algún tipo de acción.

Cada día nos exponemos a muchos miles de mensajes. La mayoría son ignorados o rechazados inmediatamente. Una parte muy pequeña son asimilados, y cualquier cosa que hace que un mensaje sea difícil de entender lo hace más difícil de asimilar.

Lo más simple que puedes hacer para ayudar a tu mensaje es ser directo. Olvídate de ser “listo”. Cuando todo lo demás falle (como probablemente pasará): di lo que piensas. Prueba a explicárselo a un familiar. Cuando lo entiendan, usa *su* manera de decirlo.

El nombre de la campaña es un buen ejemplo. Una de las campañas anti-autopistas más exitosas en Reino Unido fue llamada “Stop the Box” (“Para la caja”). Fue una campaña de los años 70 para detener la construcción de la “motorway box” (caja de autopistas) por el centro de Londres. Fue un éxito, hoy puedes conducir por los pocos fragmentos que fueron construidos, que acaban en salidas de autopista y pasos elevados que acaban en mitad del aire. Otras campañas, con nombres más complejos, no llegaron tan lejos.

Obviamente, el nombre es sólo un elemento, pero un nombre desconcertante no ayuda nada. Por ejemplo, “ALARM” y “SAFE” (alarma y seguro) fueron dos campañas bien organizadas en los 90, pero había que explicar qué significaban sus nombres antes de entender qué es lo que querían. Ningún participante en la campaña podía ni siquiera ser entrevistado en la tele o la radio sin que el periodista actuara como un agente de publicidad para la campaña.

10) Encuentra el conflicto en los acontecimientos - crea las noticias

Esto lleva frecuentemente a malentendidos. El conflicto es algo inherente a una campaña. Sin un conflicto de intereses, no sería necesario hacer campañas.

Esto no significa que tengamos que promover el conflicto, la confrontación o la agresión. Por ejemplo, Greenpeace está comprometida con el uso de la no violencia con el objetivo de confrontar aquello que considera moral y técnicamente denunciado.

Las campañas crean noticias cuando crean un cambio, tienen un impacto positivo, o amenazan con hacerlo. Una simple confrontación de ideas sólo tiene interés desde un punto de vista académico o de teoría política. Lo que cuenta para el resto de nosotros es lo que surge, lo que se cambia, cómo me afecta a mí, mi familia, mi vida y cómo esto puede ser vivido. En otras palabras, resultados. Sea cual sea el estilo o método utilizado, hacer campañas en esencia es una lucha por el poder, generalmente la redistribución del poder. Un ejemplo es el aumento de la influencia del consumidor sobre la producción de alimentos. Algo de poder ha sido transferido de los productores de alimentos a los consumidores. No han sido los agricultores, ni siquiera los agricultores ecológicos quienes han provocado el crecimiento en la agricultura ecológica, han sido los consumidores.

Las noticias conectan con la política mediante acontecimientos. Acontecimientos también son las cosas que cambian nuestra visión de las cosas. A veces las campañas alcanzan un “momento dialéctico”, un momento decisivo en el que la sociedad, o alguien en ella, lucha entre dos opciones contrapuestas, y deja de lado lo establecido para elegir la más nueva. Cuando alguien habla de “hacer que algo salga adelante” o la gente dice “recuerdo la primera vez que me di cuenta de esto...”, eso es de lo que están hablando. Una campaña trata de forzar un cambio en lo establecido. El conflicto, por lo tanto, es algo intrínseco a la campaña. De hecho, el conflicto es casi lo que define las campañas.

Esta es una razón por la cual las noticias se centran en el conflicto. La mayoría de los cambios significativos en la sociedad encuentran una dura oposición. Si no hay oposición, normalmente significa que no hay muchas noticias. El conflicto generalmente avisa de las noticias, prediciendo que hay alguien que se preocupa por lo que pasa.

En 1980 estaba implicado en lanzar London Wildlife Trust (Fundación Vida Silvestre de Londres), y decidimos plantar algunas primaveras silvestres (unas flores pequeñas y amarillas) en Primrose Hill, en el centro de Londres. Primrose Hill estaba controlada por los Parques de la Familia Real de Londres, y desde hace tiempo había perdido sus flores silvestres debido a su intensiva “parquificación” y el uso de químicos. Encontramos una escuela primaria local para ayudar a plantar las flores, e incluso una señora mayor que recordaba recoger primaveras silvestres cuando ella era una niña. Sin embargo, la prensa no parecía tener mucho interés.

Hasta que los Parques de la Familia Real inesperadamente nos denegaron su permiso. Entonces ya teníamos una noticia que la prensa podía manejar - la burocracia contra pequeñas personas tratando de hacer lo correcto. El director al otro lado del teléfono

incluso pensó que se trataba de un árbol y preguntó “¿cómo es de alto?”. La noticia llegó a la portada de la edición nacional del Observer.

Las primaveras me enseñaron dos cosas. Primero había un conflicto, junto a la ayuda de la facilidad de tomar imágenes del mismo y el “interés humano”. En segundo lugar, no era algo totalmente nuevo. Se trataba de una fórmula que el periódico había utilizado muchas veces antes. Las noticias son así casi siempre - un nuevo giro de una vieja historia. A veces no es así, pero generalmente la prensa lo prefiere así.

Si llevas a cabo una campaña tiene que tener lugar un conflicto con alguien, en algún lugar. Esta es tu mejor oportunidad de crear noticias.

11) Comunica con imágenes

A todos los niveles, piensa en tu campaña como una serie de pasos que llevan al objetivo que quieres conseguir. Si quieres que un político firme un decreto, haz un esquema de esto como si fuera la portada de un periódico. ¿Qué tendría que estar en la foto, o en lo que llevó a esa imagen, para que esto ocurriera?

Imagina una serie de imágenes en orden cronológico - tu camino crítico - e imagina cómo harás que todo ello ocurra. Si no puedes, tendrás que cambiar tu objetivo. Pero no intentes hacer el trabajo de los medios. No intentes crear la “película”, deja que sea la prensa quien lo haga. No intentes conseguir tus objetivos escribiendo comunicados de prensa con los titulares que te gustaría ver. Haz que ocurran cosas reales. Sigue la regla de los directores de cine: “muestra, pero no digas”.

Por ejemplo, algunas cosas que no son reales serían “tratar un problema”, “trabajar un tema”, “concienciar” o “llegar a la gente”. Cosas que son reales podrían incluir: ocupar un árbol, soltar una paloma, hacer una encuesta en un supermercado, hablar con un parlamentario, escribir una carta, mandar un email, hablar con la gente o invadir la central de procesamiento nuclear de Sellafield.

Dibuja tu historia en un sobre, en tu diario, en posavasos o cualquier cosa que tengas a mano. Entonces, crea los acontecimientos que generarían esas imágenes - o llevarían a que estas ocurrieran. Asegúrate de que te comunicas con imágenes, no solo con palabras. Si encuentras que esto es difícil al principio, intenta conseguir la ayuda de un fotógrafo local. Guíale por tu plan de campaña y pregúntale si podría contar la historia con imágenes. Como regla, si no hay nada que fotografiar, no hay actividad real, no hay un objetivo que no seguir, y no hay una campaña a la que unirse, difundir o apoyar. Lo llamo la “prueba de la foto” Si no puedes tomar una foto, no es real.

Greenpeace “invadió” la planta de procesamiento nuclear de Sellafield en abril del 95 con el objetivo de detener la producción y movimiento de plutonio, que se transporta desde aquí a la fábrica de armamento nuclear de Aldermaston en Berkshire. Al mismo tiempo bloquearon una tubería de descarga en Aldermaston, y tomaron una rueda de control de ella para presentársela al ministro británico que acudiría el día siguiente a Nueva York a unas reuniones sobre el Tratado de No Proliferación Nuclear.

En la invasión participaron varios cientos de personas y tenía el objetivo de llamar la atención de los medios. El bloqueo y la invasión estaban planificadas para ejercer una

presión sobre el gobierno de Reino Unido para dar un paso crucial (un camino crítico a largo plazo) en las reuniones sobre No Proliferación.

¿Por qué imágenes? Porque las imágenes son mucho más poderosas que las palabras. Las buenas imágenes cuentan la historia sin necesidad de un pie de foto. Y las imágenes no pueden ser discutidas. Tu campaña puede comunicar emociones con imágenes que serían ignoradas en un documento escrito. La televisión necesita imágenes incluso más que la prensa escrita. La televisión necesita a gente haciendo cosas que cuenten una historia, preferiblemente en unos segundos.

Piensa en una ópera en lugar de una obra de teatro. Haz que tu campaña hable mediante personajes y símbolos con fuerza. Lo único que es más poderoso que las imágenes es la comunicación cara a cara y la implicación directa en llevar a cabo la campaña.

“Escucho y olvido. Veo y recuerdo. Hago y entiendo”. Confucio [A lo que podríamos añadir “miro el periódico y probablemente ni siquiera leo el artículo”]

12) No lances mensajes

Una campaña es una conversación con la sociedad, un proceso en dos direcciones, como una llamada de teléfono. No es una retransmisión en un sólo sentido de tus ideas o “mensajes” como si fuera un programa de radio. Habla, oye, escucha, responde, interactúa. ¿Cuáles son las actividades que vas a hacer *con* tu grupo objetivo? ¿Cómo vais a hacer la campaña *juntos*?

La comunicación tiene lugar cuando tus ideas entran en la cabeza de otra persona y son entendidas, no sólo cuando un mensaje es enviado, ni siquiera cuando este llega a su “objetivo”. La comunicación efectiva ocurre cuando sus ideas se meten también en tu cabeza. Muchas campañas fracasan porque se están comunicando sólo con aquellos que ya les apoyan, y no con la audiencia que puede provocar el cambio. Otras fracasan porque los participantes están más preocupados con conseguir repercusión - salir en la tele, radio o prensa - que en mirar cuáles son los efectos que tiene la campaña. Recuerda que tus oídos son tan importantes como tu boca.

La comunicación es el acto de mandar información desde la mente de una persona a la mente de otra.

Traducido de www.campaignstrategy.org/

© 2000 - 2011 – Este material puede utilizarse libremente para formación y organización de campañas de grupos sin ánimo de lucro. Si lo incluyes en publicaciones haz referencia a la fuente.