
Manual de campañas

para la movilización y la transformación social

Jorge Castañeda Pastor

**Primero te ignoran, después se ríen de ti,
luego te atacan, entonces ganas**

Mahatma Gandhi

INTRODUCCIÓN

El concepto de **ciudadanía** “hace referencia a la participación de los individuos en la vida y los asuntos públicos. Esto puede tener lugar a nivel local, nacional o internacional. Se refiere a los ciudadanos y ciudadanas que son conscientes de su pertenencia a una comunidad local y global y se involucran activamente en la vida comunitaria debatiendo sobre sus problemas, promoviendo y apoyando cambios y mejoras o confrontando cambios no deseados¹.”

Participar en la vida política es una actividad esencial de la ciudadanía, aunque muchos no estarán de acuerdo con esta idea. Probablemente confundiendo política con “partidismo político” utilizarán la frase muy española de “yo no me meto en política”. Cada uno es libre de decidir, pero no olvidemos que “la omisión y la inacción es ya un posicionamiento político, pues mantiene la injusta distribución mundial de recursos y deja las manos libres a otras fuerzas sociales que no dudan en la necesidad y eficacia de la acción política²”.

Sin menospreciar el trabajo directo con colectivos o países desfavorecidos, la solución a problemas que afectan a cientos de millones de personas, que requerirán inversiones de miles de millones de dólares y que supondrán cambios profundos en los sistemas productivos, de consumo, y en definitiva de vida de gran parte de la población mundial, pasa inevitablemente por la **voluntad política**. Y no conseguiremos que ésta se centre prioritariamente en la garantía de los derechos humanos para todas las personas, y en el cuidado del planeta, sin **sensibilización, educación y movilización ciudadana**, sin una profunda transformación social. En este sentido, recuerdo las palabras del presidente de Tanzania al representante de una ONGD internacional en una reunión sobre la cooperación al desarrollo en su país: “Tome todos los peniques que tiene previsto destinar a Tanzania y gástelos en el Reino Unido, explicando a sus conciudadanos las características de la pobreza y sus causas”.

¹ Definición de ONGAWA Ingeniería para el Desarrollo Humano

² ONGAWA (2010) Manual de campañas para la movilización social. ONGAWA, Madrid

Este trabajo de transformación social y creación de voluntad política es una tarea de muchos. Por supuesto de las ONG, pero también de movimientos sociales, universidades, ciudadanos y ciudadanas individuales,... Este manual pretende ser una **herramienta de apoyo** para todos ellos, tanto para los que quieren contribuir desde el plano individual como los que lo hacen desde lo colectivo, desde espacios informales o institucionalizados. Pero que nadie espere una enciclopedia exhaustiva, tampoco verdades absolutas. Hacer campañas depende de los objetivos que persigamos, de la ideología de los organizadores, del momento,... Es una tarea muy particular, aunque si estás leyendo esto y crees que en algún momento te puedo ayudar, al final de este documento tienes varias vías para contactar conmigo.

Termino con la introducción con el imprescindible apartado de **agradecimientos**. Este documento no hubiera sido escrito sin la inmensa suerte que he tenido de trabajar durante más de diez años en el mundo de la cooperación al desarrollo. Tampoco sin un buen número de lecturas imprescindibles de las que he tomado varias de las ideas recogidas en el texto. Al final del documento tenéis una breve bibliografía que seguro no hace justicia a las “deudas” sobre el trabajo en campañas y construcción de ciudadanía que he ido adquiriendo a lo largo de los últimos años.

¿QUÉ ES UNA CAMPAÑA?

No es fácil encontrar una definición de campaña ligada a la transformación y la movilización social. Si buscas en Google obtendrás la de campaña militar, campaña de publicidad,... pero probablemente no la que necesites si estás utilizando este manual.

Oxfam Intermón tiene una buena definición que he retocado ligeramente para ajustarla a mi idea del significado de este concepto:

Conjunto de actividades (informes, posicionamientos, presión política, acciones informativas y formativas, de sensibilización y movilización social, acciones dirigidas a medios de comunicación, etc.) integradas en una estrategia consistente cuyo objetivo es generar cambios sostenibles en ideas, valores, políticas y/o prácticas que afectan a los más vulnerables, influyendo para ello principalmente en decisores políticos clave -públicos y privados- a partir del apoyo de una ciudadanía movilizada y el establecimiento de alianzas.

Organizar una campaña **no quiere decir que haya que hacer todo lo que recoge la definición**. Evidentemente, en función de las capacidades, recursos, estilo, ... de la organización o colectivo que vaya a hacer la campaña, determinadas acciones o enfoques tendrán más peso que otro y algunas ni siquiera existirán.

LA PARTICIPACIÓN

No es infrecuente ver modelos de trabajo de campañas en el que un número reducido de personas contratadas, normalmente junto a una agencia de comunicación, diseñan enfoques, estrategias, eslóganes, ... para a continuación pedir la participación de la ciudadanía. O campañas de colectivos organizadas por un comité cerrado que luego "caen" hacia el resto de personas interesadas.

Desde mi punto de vista, se trata de un enfoque que empobrece el trabajo de campañas. Quizá sea rápido y eficaz en términos del lanzamiento, pero no será enriquecedor si lo miramos desde el punto de vista de la construcción de ciudadanía.

Por ello, considero fundamental que el trabajo de campañas incorpore los siguientes **enfoques**:

- A nivel externo, **refuerzo de agentes de cambio, en vez de estrategias de comunicación unidireccionales**: la campaña, además de contar y explicar, debe ofrecer herramientas y recursos a la ciudadanía para que actúen como agentes de sensibilización y movilización de, al menos, su entorno más cercano. Esto permite, por una parte, reforzar el compromiso ciudadano con una materia y, por otra, multiplicar el impacto de la iniciativa.
 - A nivel interno, **situarse en la zona alta de la escalera de la participación, empoderamiento**. Supone aplicar el enfoque anterior al interior de la entidad, colectivo u organización que diseña y ejecuta la campaña. Deben establecerse canales y vías para que las personas que forman parte de dicha entidad decidan y participen sobre los objetivos, enfoques, estrategias y acciones de la campaña. Bajo esta idea, el proceso pasa a ser tan importante como el resultado final. La participación activa en dicho proceso es una herramienta de gran potencial para la construcción de ciudadanía activa.
-

- En ambos niveles, las campañas deben hacer referencia implícita o explícita a que movilizarse es una responsabilidad que tenemos como ciudadanos y ciudadanas, que es necesario y que tiene resultados. Deben, asimismo, **reforzar el sentimiento de pertenencia, identidad y comunidad** con un movimiento local, nacional y global formado por diferentes personas, vinculadas a diferentes organizaciones o movimientos, que tienen como objetivo común la lucha contra la injusticia.

CÓMO ORGANIZAR UNA CAMPAÑA EN 10 PASOS

Paso 1: Definir el problema

¿Qué queremos cambiar? y ¿por qué? Es una cuestión condicionada por los principios y valores de la entidad y personas que quieren poner en marcha la campaña. Este análisis, que requiere de investigación y aporte de datos y argumentos, marcará la “línea ideológica” de la campaña.

Paso 2: Definir la solución

¿Cómo se soluciona el problema anterior?, ¿qué mejoras supone para la población, el planeta, etc.? Este paso suele realizarse “poniendo en positivo” el punto anterior y por ello, en numerosas ocasiones, se obvia. No es lo más recomendable, ya que la experiencia dice que en este paso pueden aparecer cuestiones que vayan a condicionar el diseño de la campaña. Por otra parte, lo habitual entre ONG y movimientos sociales es ser especialistas en explicar problemas y consecuencias negativas y no tanto soluciones y aspectos positivos. Este paso ayuda a sentar las bases de una comunicación en positivo que favorecerán que el mensaje llegue a los públicos objetivo definidos.

La solución equivale a la idea de objetivo general que, por tanto, no tiene por qué ser necesariamente alcanzable por la campaña.

Paso 3: Acotar el objetivo

En ocasiones se habla de objetivo específico y hace referencia a lo que se quiere alcanzar directamente desde la campaña. Su definición está sujeta a la experiencia, los recursos y margen de tiempo disponible.

Debe ser medible y acotarse en el tiempo, lo que permitirá la evaluación de los resultados de la campaña. Para ello es necesario que, respaldado con datos, se especifique una situación de partida.

Paso 4: Decidir el público objetivo

¿Quién(es) tiene(n) el poder para generar el cambio deseado?, es decir, ¿a qué persona(s), colectivo(s), entidad(es), organismo(s) se dirige la campaña?

Cuando se trata de una campaña de incidencia es preferible identificar personas concretas (mejor al presidente, que al gobierno) para evitar que se diluya la responsabilidad.

Es recomendable definir objetivos secundarios que puedan también contribuir a conseguir las metas establecidas.

Paso 5: Elaborar el argumentario de campaña

Es un documento que recoge de lo que va a hablar la campaña y cómo va a hacerlo, el estilo de comunicación. Es un documento vivo, que debe adaptarse y actualizarse al contexto y avances logrados. En el apartado “Documentos de campaña” profundizaremos en su contenido.

Paso 6: Analizar el contexto, socios y otros actores

Deben analizarse los factores que pueden afectar positiva o negativamente a la campaña, las entidades, colectivos u organizaciones que pueden apoyar la campaña y los que pueden ir en contra de la misma. Deben establecerse estrategias de acercamiento a los posibles aliados y estrategias de neutralización de los posibles “enemigos”.

Paso 7: Definir acciones y vías de participación

¿Cómo vamos a incidir en el público objetivo?, ¿qué tipo de propuestas hacemos para que la ciudadanía apoye la campaña? Las acciones deberán adaptarse al estilo y objetivos de la campaña definidos en los puntos anteriores. Deben ser adecuadas, también, para las personas a las que pedimos su apoyo.

Paso 8: Establecer plazos, momentos clave y recursos

Debe definirse un cronograma de la campaña, estableciéndose los momentos clave o críticos, acompañado de los recursos necesarios para llevar a cabo la planificación acordada.

Suele ser habitual que se realicen planificaciones muy ambiciosas sin tener en cuenta que tiempos, actividades y recursos (humanos, materiales, económicos,...) están íntimamente relacionados. Es importante el realismo sobre las capacidades disponibles para evitar fracasos y frustraciones. Un claro reparto de responsabilidades entre las personas implicadas en la campaña es imprescindible para una correcta ejecución de la misma.

Paso 9: Ejecutar la campaña

En este proceso, es importante que haya cierto margen de maniobra, de flexibilidad, para adaptarse a cambios sobrevenidos e imprevistos, tanto positivos como negativos.

Paso 10: Evaluar y rendir cuentas

¿Hemos conseguido el objetivo? ¿por qué sí o por qué no? En este punto deben analizarse aciertos y errores lo que permitirá aprender para futuras campañas.

Respecto a la rendición de cuentas, es muy importante, comunicar a las personas que han participado en la campaña los resultados de la misma y de sus acciones, para contribuir a construir una visión positiva del activismo. Si se logran los objetivos, hay que reconocer también a los que han realizado los cambios que se pedían desde la campaña.

MANUAL DE CAMPAÑAS PARA LA MOVILIZACIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

La siguiente **tabla** puede utilizarse para resumir los puntos anteriores y para tener toda la información de la campaña ordenada y disponible en un solo vistazo:

Diseño		
Problema		
Solución		
Fuentes de información utilizadas / Investigaciones realizadas		
Objetivo específico		
Título		
Público objetivo		
Resumen del argumentario		
Análisis del contexto, socios y otros actores		
Recursos disponibles		
Equipo de trabajo / responsabilidades		
Ejecución	Cronograma	Recursos
Actividades de información / sensibilización		
Actividades formativas		
Actividades de movilización social e incidencia		
Estrategia de comunicación		
Evaluación y rendición de cuentas		
Mecanismos de evaluación		
Estrategia de rendición de cuentas		

DOCUMENTOS DE UNA CAMPAÑA

Escribir documentos casi nunca es lo más motivador cuando se organiza una campaña, pero es una tarea imprescindible para un buen diseño, una correcta ejecución y para anticipar posibles problemas.

A continuación, describo tres documentos que debería tener toda campaña:

Documento marco

Se trata del documento estratégico de una campaña. Aunque no pueden descartarse cambios debido al contexto y logros parciales durante su ejecución, fija el marco general de actuación para un periodo largo de tiempo.

Debe contener, como mínimo, el objetivo general, el objetivo u objetivos específicos, el análisis del contexto, socios y otros actores, el público objetivo y el estilo (si la campaña es informativa, de sensibilización, de movilización, de incidencia,... y, por otra parte, el tono de la misma).

Planificación anual

Establece el objetivo específico en el que se va a centrar la campaña durante un año de ejecución, incluyendo la combinación de herramientas y acciones que se van a utilizar para conseguir dicho objetivo.

Incluye también la planificación operativa, es decir, el reparto de responsabilidades para la ejecución de esa planificación así como los recursos necesarios (humanos, técnicos, económicos,...) para llevarla a cabo (los disponibles y los que hay que conseguir).

Debe hacerse referencia también a la estrategia de comunicación para el periodo, incluyendo mensajes principales a utilizar.

Argumentario

Es un documento de uso interno que debe permitir a cualquier persona implicada en la campaña interlocutar con terceras personas. Contiene, de manera resumida, la información clave de la campaña:

- ¿Por qué se hace?
- Datos clave.
- ¿A quién se dirige la campaña? ¿Por qué?
- ¿Qué pedimos?
- ¿Qué “beneficios” tienen los cambios que proponemos? ¿A quién benefician?
- ¿Qué queremos que haga la ciudadanía, el gobierno, las empresas,...
- Aspectos sensibles, críticos,... que no se pueden olvidar. Por ejemplo, si hay un tema espinoso en el que la campaña todavía no tiene un posicionamiento claro, debe especificarse para evitar malentendidos.

El argumentario no es un documento estático, se modificará en función de los avances en la profundización del discurso, con los logros parciales de la campaña, con cambios en el contexto, etc.

20 CONSEJOS PARA UNA CAMPAÑA EFICAZ

Creatividad

En una sociedad inundada de mensajes publicitarios, hacer llegar alguno es realmente complejo. Hay que innovar, explorar los límites, para que tenga la suficiente fuerza como para provocar un cambio de actitud o, al menos, curiosidad para seguir profundizando. La sorpresa y el sentido del humor son fundamentales para destacar en ese “mercado” del mensaje.

MANUAL DE CAMPAÑAS PARA LA MOVILIZACIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Hay que ser consciente de que cuando se sale de lo tradicional pueden aparecer fuerzas contrarias a lo que hacemos, incluso dentro del colectivo u organización promotora de la campaña. Hay que tener bien trabajados los argumentos de por qué se hacen las cosas de determinada manera.

Claridad

Sin perder rigor en lo que comunicamos, es necesario expresarse de un modo sencillo, adaptado al público al que nos dirigimos.

Realizar peticiones concretas nos ayudará a conectar con la gente. Será mucho más efectivo, por ejemplo, pedir que el Gobierno alcance el 0'7% que reclamar su compromiso con la lucha contra la pobreza a nivel internacional.

La claridad no debe ser tenida en cuenta sólo en las acciones específicas de comunicación. Es importante también que cada acción esté claramente conectada con el objetivo de la campaña.

Proximidad

Hay que buscar la conexión de los temas de nuestra campaña con los intereses o la realidad más cercana del público.

Explicar y entender las consecuencias de problemas que no hemos vivido y que pueden tener lugar a miles de kilómetros, en países lejanos, con culturas y circunstancias muy diferentes a las nuestras, o incluso que todavía no han ocurrido (caso de los impactos más graves del cambio climático), no es sencillo. Experimentar el problema puede ser una buena manera de salvar esta barrera. En este sentido, algunas organizaciones han organizado acciones de vivencia de diferentes problemas e incluso hay experiencias de uso de la realidad virtual para acercar realidades del Sur a los países del Norte.

Vincular las grandes reivindicaciones globales con las demandas locales

Conectar local y global facilita la empatía al acercar lo que puede ocurrir a miles de kilómetros a través de causas más próximas.

Crear indignación y motivar a la acción

Para lograr el cambio se necesita movimiento, hacer cosas. No vale sólo con estar informado. La indignación es un poderoso motor de acción y cambio.

Ofrecer alternativas

Las ONG son especialistas en explicar lo que está mal, las consecuencias negativas de situaciones, decisiones, políticas,... sobre las personas y el planeta. Dar el salto a lo propositivo es más complejo. Sin ofrecer alternativas no se conseguirá el apoyo masivo de la ciudadanía. En cualquier campaña debe transmitirse explícita e implícitamente que el cambio es posible.

Oportunidad

Hay que aprovechar los momentos en que se puede tener más impacto para enmarcar las acciones.

Los medios de comunicación suelen tener en agenda las celebraciones de determinados días internacionales, por lo que organizar acciones próximas a dichas fechas puede ser una buena manera de conseguir un impacto mayor. También en redes sociales suele haber considerables movimientos en torno a determinados días.

No obstante, hay que ser consciente que en esos días la “competencia” por hacer llegar un mensaje es cada vez mayor por lo que una buena estrategia puede ser aprovechar días menos conocidos o eventos puntuales, especialmente si no se es una gran organización y los recursos son limitados.

Evitar la ruptura generacional

Una ruptura que no es infrecuente que se dé entre los jóvenes probablemente más “radicales” y las generaciones anteriores. Es necesario encontrar puntos de encuentro y crear y fortalecer prácticas y códigos compartidos que lleven a espacios conjuntos en los que todo el mundo, independientemente de la edad, tenga su lugar.

Flexibilidad

La flexibilidad podría encuadrarse dentro de la oportunidad, aunque tiene matices por los que me ha parecido interesante dedicarle un espacio aparte.

En cualquier momento puede surgir una oportunidad que cambie las opciones de la campaña. Hay que ser flexible para adaptarse al entorno.

La declaración de una persona muy conocida, un evento no previsto, el lanzamiento de un nuevo producto, una moda, etc. pueden abrir opciones no contempladas. Planificaciones muy rígidas con recursos muy encorsetados nos impedirán el aprovechamiento de esas oportunidades.

Compromiso

La campaña no debe cesar hasta que los objetivos se cumplan. Si a quién nos dirigimos ve que abandonamos, sabrá que sólo es cuestión de aguantar hasta que nos cansemos, lo que perjudica tanto a nuestras iniciativas futuras como a las que organicen otros.

Celebrar el éxito

Cuando se consiguen éxitos parciales o se alcanza el objetivo de la campaña, hay que felicitar y agradecer su implicación a todos los participantes. Así se animarán a apoyar nuevas acciones. También hay que comunicar que aquéllos a los que nos hemos dirigido han accedido a nuestras peticiones, puede ser el inicio de cambios en personas, entidades u organismos similares.

El poder de la imagen

La frase “una imagen vale más que mil palabras” es muy antigua, pero no por ello deja de ser verdad, y cada vez más. La imagen es el presente y parece que será el futuro de la comunicación. Una buena imagen, sin tener que ser leída ni explicada, puede transmitir de un sólo vistazo, y con mucha más fuerza que el texto, una idea. Cuando hablamos de imagen incluimos, por supuesto, al vídeo.

No todo pasa por las redes sociales necesariamente

Hay cierta tendencia a pensar que sin redes sociales no puede haber campañas. Aunque pueden ser una herramienta fundamental, no tienen por qué serlo necesariamente. Hay que pensar bien qué queremos contar y a quién nos dirigimos y seleccionar en base a esa información los formatos y soportes más adecuados, incluso podemos llegar a la conclusión de que el mejor canal es una tradicional pegada de carteles.

Involucrar a la audiencia

Una campaña no consiste en lanzar regularmente mensajes y propuestas. Debe haber una conversación con las personas que la apoyan que nos servirá para implantar mejoras en las propuestas, el mensajes, los canales, las herramientas, etc. Procesos bien trabajados de construcción de una comunidad alrededor de una idea son muy positivos ya que, al apropiarse el público de una campaña, su compromiso con la misma se intensificará considerablemente.

Implicar a influenciadores

Debemos ser conscientes de nuestras limitaciones a la hora de hacer llegar el mensaje de nuestra campaña. Conseguir implicar a influenciadores que hagan de altavoces de la misma puede ser una buena estrategia para amplificar nuestro alcance.

Aunque pueden serlo, influenciadores no son necesariamente famosos. En este sentido hay que reflexionar si es coherente que una campaña relacionada con la justicia social esté asociada a la imagen de personas que, gracias a sus recursos, viven, viajan, consumen,... muy por encima de lo que les debería corresponder dados los recursos del planeta y la población que vive en él.

La comunicación interna no puede ser el patito feo

Habitualmente se valora mucho más la participación de un número X de personas desconocidas que ese mismo número de personas que forman parte de la organización o movimiento, “los de la casa”. Los esfuerzos en ocasiones quedan bajo mínimos lo que es un sinsentido. No se pueden olvidar a los círculos más próximos porque son los que sostienen la entidad promotora de la campaña, los que seguro participarán y los que muy probablemente apoyarán cualquier acción de difusión.

Trabajo en red

Nunca es fácil trabajar con otros que no piensan exactamente como tú y que no tienen tus mismos objetivos, pero es enriquecedor a todos los niveles y suma “músculo” a un trabajo que nunca está exento de falta de recursos. El trabajo en red debe considerarse desde la flexibilidad, buscando siempre las mejores formulas que aseguren alianzas duraderas y exitosas.

Mantener un nivel continuado de acciones, evitar las campañas “a picos”

Aunque es evidente que habrá momentos en los que haya que dedicar un porcentaje considerable de los recursos y esfuerzos de la campaña, eso no debe hipotecar el mantenimiento de una mínima presencia de la misma a lo largo del tiempo. Grandes apariciones seguidas de silencio total no suelen ser una buena estrategia para lograr el cambio social.

Combinar acciones on-line y off-line

Aunque lo digital siempre parece más cool y moderno, habitualmente es mucho menos costoso en términos organizativos y de dedicación de recursos, etc., no debe olvidarse lo presencial. Algunos motivos son: la calle es el espacio tradicional de reivindicación de derechos; todavía existe una importante brecha digital, sólo con internet dejamos a buena parte de la sociedad fuera de nuestro alcance; impactos por varias vías en las mismas personas es mucho más efectivo que sólo a través de una; los recursos utilizados en lo digital pueden “reciclarse” para lo presencial y viceversa; un millón de personas en la calle ejerce una presión bastante mayor que un millón de firmas.

Asumir que la confrontación es inevitable

Hay que asumir que cuando se hace una campaña para proponer un cambio, el que sea, aparecerán personas o entidades que se opongan a dicho cambio y que defiendan el mantenimiento del status quo. Es importante tener preparadas estrategias y contra argumentaciones para frenar la oposición a la campaña.

HERRAMIENTAS DE CAMPAÑA

Prácticamente **cualquier cosa bien pensada y diseñada se puede convertir en una buena herramienta de campaña**. Es, por tanto, realmente complejo hacer un listado exhaustivo para este apartado. En cualquier caso, me aventuro a hablar de las 10 herramientas que quizá se utilizan más habitualmente.

Pese a que el uso de cada una de ellas está llena de matices y especificidades, trataré de dar una visión general de cada una de ellas, indicando algunas de sus principales ventajas y algunas cuestiones sobre las que hay que reflexionar antes de utilizarlas.

Cursos de formación

Ventajas	Para pensar
Impacto intenso, de cierta duración en el público objetivo	Impacto limitado en cuanto al número de personas
Permite profundizar en las problemáticas tratadas	Costoso en recursos y dedicación. No puede ser formador cualquiera, se requiere de conocimientos amplios previos
La formación on-line permite salvar barreras geográficas, aunque la formación presencial sigue teniendo valores añadidos derivados del “cara a cara” que no puede ofrecer la formación a distancia	

Charlas, jornadas y encuentros

Ventajas	Para pensar
Organización relativamente sencilla, aunque para jornadas con ponentes de diferentes países y/o en las que se entregan comunicaciones la logística puede ser muy compleja y el coste muy elevado	La experiencia muestra que la participación es muy baja en el caso de charlas cortas con ponentes sin gran renombre (incluso en los casos en los que la persona venga directamente desde un país del Sur)
Pueden conseguirse resultados interesantes a través de espacios de trabajo o talleres más allá de las sesiones magistrales. Suelen valorarse muy positivamente los espacios para el trabajo en red	El impacto suele ser limitado, especialmente en este tipo de charlas cortas ya que suelen asistir los ya convencidos
	Aunque el cara a cara sigue siendo muy valorado, ¿para qué alguien va a ir a mi jornada si tiene accesibles a los grandes gurús de cualquier tema en Youtube?

Exposiciones

Ventajas	Para pensar
Organización relativamente sencilla	Impacto limitado, muy superficial
Puede ser autoexplicativa, por lo que puede estar durante un periodo largo de tiempo en un lugar sin requerir la presencia de personas de la entidad que la promueve	Si se busca algo llamativo hay que salir de la tradicional exposición de paneles, por lo que el coste de producción puede pasar a ser muy elevado
	La información de una exposición, incluso sus imágenes, pueden estar disponibles en internet. ¿Para que voy a ir a ver una expo si puedo ver sus infografías en Pinterest?

MANUAL DE CAMPAÑAS PARA LA MOVILIZACIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Actividades “artísticas” (un videoforum, por ejemplo)

Ventajas	Para pensar
Organización relativamente sencilla y relativamente barata	Impacto limitado en número y profundidad
	Mensaje diluido en una actividad de ocio. ¿La gente viene a ver la película o porque le interesa el tema que vamos a debatir?
	Atención a los derechos de autor. En ocasiones se organizan este tipo de actividades sin tener los permisos requeridos, lo que puede acabar en una sanción

Acciones de calle (actos de calle, manifestaciones, marketing de guerrilla, flashmob, instalaciones de calle,...)

Ventajas	Para pensar
La experiencia muestra que tienen un impacto potencial elevado	Exigente en dedicación para algo que tiene una duración muy determinada (creatividad, diseño, logística, difusión, ejecución,...)
No requiere necesariamente de grandes recursos, aunque sí de creatividad	A no ser que seas Greenpeace, requiere de permisos por parte de diferentes administraciones (ayuntamiento y delegación del gobierno habitualmente)
Combina impacto en ciudadanía con medios de comunicación e influenciadores	Impacto muy puntual si no se ponen en marcha estrategias adicionales
Grandes cantidades de personas en la calle sigue siendo una de las principales vías para cambiar políticas y conquistar derechos	

MANUAL DE CAMPAÑAS PARA LA MOVILIZACIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Ciberacciones (realizadas a través de plataformas creadas con este fin y las propuestas a través de redes sociales)

Ventajas	Para pensar
Impacto potencial elevado gracias a la posible viralidad de las acciones planteadas	Peligro de clickactivismo de salón. Conviene hacer explícito que los cambios también pasan por lo off-line
No requiere necesariamente de grandes recursos. La existencia de plataformas como change.org , avaaz.org u oiga.me facilitan la puesta en marcha de este tipo de iniciativas	Riesgo de fracaso si no se cuenta con una red o comunidad previamente consolidada
Puede combinar impacto en ciudadanía con medios de comunicación e influenciadores	

Blogs y webs

Ventajas	Para pensar
El impacto puede ser muy elevado si se generan contenidos que interesen al público objetivo	Requiere regularidad y, por tanto, recursos para generar contenidos. Escribir lleva tiempo
Sinergias con el trabajo de redes sociales	Gran “competencia” en el mundo de la comunicación digital. Cada vez es más complicado destacar
No es imprescindible contar con grandes recursos, aunque cada vez es más importante que el contenido vaya acompañado de una buena imagen, lo que supone costes	Riesgo de ir relevancia de los contenidos generados sin una buena estrategia de difusión
En el caso de los blogs, existencia de plataformas gratuitas generalistas, plataformas temáticas o especializadas que buscan colaboraciones de terceros	

Imagen, infografías, vídeo y vlogs

Ventajas	Para pensar
Impacto potencial elevado	Gran “competencia” en el mundo de la comunicación digital
La mera existencia de Youtube, Instagram y otras plataformas ya es un punto positivo	Caro si se quiere dar un salto de calidad en cuanto a estética y diseño
No son imprescindibles grandes recursos. En ocasiones prima la idea y el mensaje más que la estética (especialmente en el caso de los vlogs)	Que prime la idea sobre el diseño no quiere decir que se requiera menos tiempo. Habrá que incrementarlo para generar buenos contenidos

Redes sociales

Ventajas	Para pensar
Impacto potencial elevado	Gran “competencia” en el mundo de la comunicación digital
No son imprescindibles grandes recursos, aunque cada vez es más importante la incorporación de la imagen que sí los requiere	Necesidad de estar continuamente al día, tanto en estrategias como en nuevas herramientas y plataformas
Combina opciones de información, sensibilización, movilización social e incidencia	Mensajes efímeros. Es difícil profundizar y generar cambios si no se tiene una buena estrategia e medio y largo plazo
Permite la interacción con las personas que apoyan la campaña y con los objetivos de las acciones de incidencia	
Versatilidad. Recurrentemente aparecen nuevos usos y funcionalidades con aplicación en el trabajo de campañas	

Materiales físicos (flyers, trípticos,...)

Ventajas	Para pensar
Permiten cierta profundización, sin requerir de personas que expliquen	Pasar de lo digital a lo físico es caro, por los costes de impresión
Atractivos si están bien diseñados y combinan adecuadamente texto e imagen	Riesgo de que, pese a suponer un gasto mayor, sean materiales de usar y tirar, de un solo uso
Sigue habiendo gente a la que le gusta “tocar” la información	Genera dudas su impacto ambiental (papel, tintas,...)
Viralidad potencial si se utilizan en formato “kit de sensibilización”	

BIBLIOGRAFÍA

- Andrew Darnton y Martin Kirk (2011). **Buscando marcos: nuevas formas de implicar a la ciudadanía del Reino Unido con la pobreza global**. Disponible en <http://bit.ly/1WcPDYm>.
 - Bernat Riutort (coord.) (2007) **Indagaciones sobre la ciudadanía. Transformaciones en la era global**. Icaria, Barcelona.
 - Campaña “Derecho a la alimentación. Urgente” (2011) **Guía de incidencia para el Derecho a la Alimentación**. Campaña “Derecho a la alimentación. Urgente”, Madrid.
 - Constanza de Toma (2012) **Manual de promoción. Guías para el trabajo de promoción por un ambiente favorable para la sociedad civil en su contexto específico**. Disponible en <http://bit.ly/2kECISK>.
 - Eduard Cantos y Núria Valls (coords.) (2009) **Historia de un cambio posible. 15 años por el control del comercio de armas**. Intermón Oxfam, Barcelona.
-

MANUAL DE CAMPAÑAS PARA LA MOVILIZACIÓN Y LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

- End Water Poverty (2014) **Guía sobre el derecho humano al agua y al saneamiento.** Disponible en <http://bit.ly/2jTJ5gz>.
 - End Water Poverty (2016) **Digital Campaigns Guide.** Disponible en <http://bit.ly/2lau66X>.
 - Fan Global (2012) **Manual del activista sobre el derecho al agua y al saneamiento.** Disponible en <http://bit.ly/2kde9Zu>.
 - Josep M^a Antentas y Esther Vivas (2009) **Resistencias globales. De Seattle a la crisis de Wall Street.** Editorial Popular, Madrid.
 - Kees Biekart y Alan Fowler (eds.) (2011) **El cambio dirigido por la acción cívica. El poder de la imaginación ciudadana.** Icaria, Barcelona.
 - Manuel Castells (2012) **Redes de indignación y esperanza.** Alianza Editorial, Madrid.
 - Mosaiko (2012) **Reflexiones sobre la movilización social 2008 - 2012.** Disponible en <http://bit.ly/2kyGYAy>.
 - Observatorio del Tercer Sector (2008) **La crisis y el tercer sector: una oportunidad para la transformación social.** Disponible en <http://bit.ly/2kdr6T9>.
 - ONGAWA (2010) **Manual de campañas para la movilización social.** Disponible en <http://bit.ly/2lf2NUZ>.
 - ONGAWA (2011) **Estrategia de movilización social.** Disponible en <http://bit.ly/1Tplgul>.
 - Saul Alinsky (2012) **Tratado para radicales. Manual para revolucionarios pragmáticos.** Traficantes de Sueños, Madrid.
 - Víctor Marí Sáez (2011) **Comunicar para transformar, transformar para comunicar.** Editorial Popular, Madrid.
-



jorge.castaneda.pastor@gmail.com



jorge.castaneda.pastor



@jcponline



@jcastanedapastor



jorgecastanedapastor
