

**Comunicación
Estratégica**

**Posicionamiento
y manejo de crisis
para Organizaciones
de la Sociedad Civil
(OSC)**



Comunicación Estratégica: Posicionamiento y Manejo de Crisis para Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Ficha Técnica

Título completo de la obra
Comunicación Estratégica: Posicionamiento y Manejo de Crisis para Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC)

Responsables:
Agustín Carrizosa
Presidente ejecutivo CIRD

Área de Comunicación CIRD:
María del Carmen González

Responsable Edición:
Tania Romina Lezcano

Diseño y diagramación
Alex Ayala

Fundación comunitaria Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD)
Avda. Ruy Díaz de Melgarejo 825, Asunción
cird@cird.org.py
www.cird.org.py

Este material es parte del proyecto: OSFL – ciudadanía: una comunicación necesaria, que cuenta con la cooperación de Fondo Canadá para Iniciativas Locales.

Las ideas y opiniones expresadas en este texto no representan necesariamente la opinión de las instituciones mencionadas, sino de las personas que las emiten.

2024.

ISBN: 978-99989-918-5-9



Índice

Introducción

Introducción a la Comunicación Estratégica en las OSC

La Importancia del Posicionamiento en el contexto actual

Capítulo 1: Fundamentos del posicionamiento estratégico

1.1. ¿Qué es el Posicionamiento Estratégico?

1.2. Análisis del entorno: comprender el terreno en el que operan las OSC

1.3. Identificación de actores clave: públicos, aliados y opositores

1.4. Construcción de una identidad sólida: Misión, Visión y Valores

Capítulo 2: Comunicación dirigida a diversas audiencias

2.1. Segmentación de audiencias: entender a quiénes hablamos

2.2. Adaptación de mensajes: cómo ajustar el discurso para diferentes públicos

2.3. Construcción de narrativas efectivas: contar la historia de tu OSC

2.4. Uso de canales y medios: tradicionales y digitales

2.5. Ejemplos de éxito: casos de posicionamiento efectivo en OSC

Capítulo 3: Comunicación política y relación con el Gobierno

3.1. Estrategias para incidir en políticas públicas

3.2. Relacionamiento con actores políticos: claves para el lobby

3.3. Cómo comunicar en un contexto político adverso

3.4. Herramientas de incidencia: advocacy y campañas de concienciación

3.5. Casos prácticos: OSC que influenciaron Políticas Públicas

Capítulo 4: Posicionamiento en el escenario mediático

4.1. Relación con los medios de comunicación

4.2. Cómo ser noticia: generación de contenidos relevantes

4.3. El papel de los influencers y generadores de opinión

4.4. Gestión de entrevistas y conferencias de prensa

4.5. Medición del impacto mediático: métricas y KPIs

Capítulo 5: Estrategias de manejo de crisis

5.1. Identificación de potenciales crisis: análisis de riesgos

5.2. Protocolos de respuesta rápida: preparación y entrenamiento

5.3. Comunicación de crisis: mensajes y canales efectivos

5.4. Recuperación de la reputación: estrategias post-crisis

5.5. Estudios de caso: cómo las OSC superaron situaciones de crisis

Capítulo 6: Campañas de posicionamiento integral

6.1. Planificación de campañas de largo plazo

6.2. Integración de mensajes y acciones: coherencia y consistencia

6.3. Movilización social y participación ciudadana

6.4. Evaluación de resultados: lecciones aprendidas y mejora continua

6.5. Ejemplos de campañas sostenibles y efectivas

Capítulo 7: Innovación en la comunicación de las OSC

- 7.1. Tendencias emergentes en comunicación y tecnología
- 7.2. Uso de Big Data y analítica en la comunicación de OSC
- 7.3. Storytelling digital: herramientas y técnicas avanzadas
- 7.4. La importancia de la transparencia y la confianza
- 7.5. Futuro de las OSC en el entorno digital: desafíos y oportunidades

Edición 2024



Introducción a la comunicación estratégica en las OSC e importancia del posicionamiento en el contexto actual

En la actualidad, tenemos que pensar la comunicación como campaña electoral, como propaganda, y entender que el entretenimiento es el comandante de la atención de las personas. Es probable que este concepto nos resulte superfluo y hasta ofensivo, cuando lo que buscamos comunicar es la producción de conocimiento y el desarrollo de acciones que generan las Organizaciones de la Sociedad Civil con el fin de mejorar la vida de las personas en el marco de temáticas como lucha contra la pobreza, protección del medio ambiente, promociones de los derechos humanos y la justicia social, desarrollo comunitario, fortalecimiento de la democracia, cooperativas, gremios de la producción. El abanico de funciones y acciones que pueden cumplir las OSC es amplio y está cargado de mucho significado en torno al desarrollo de las personas y sus comunidades, ¿Cómo todo esto puede ser reducido al entretenimiento y la banalidad?

“Hagan lío”, ¿Alguien se hubiese imaginado que un Papa de la Iglesia Católica hable en estos términos? El mayor representante de una de las instituciones más antiguas y conservadoras del mundo occidental que se mantiene en pie se “rebaja” a un lenguaje coloquial. ¿O, se adapta a las nuevas formas según la audiencia? Lo cierto, es que el mensaje llegó y quedó en la gente. Otro ejemplo de esta nueva comunicación la presenta un personaje despeinado, que clona a su mascota ya fallecida, y sale a las calles con una motosierra diciendo que va a cerrar el Ministerio de la Mujer, y termina ganando las elecciones en Argentina. ¿Estamos todos locos? No, la gente está buscando quien los escuche y sintonice con sus ideas, con su visión del mundo.

Volviendo a la lógica de las elecciones, solo la academia y los intelectuales piden y revisan los planes de gobierno, existen ejemplos varios de candidatos que llegan al poder sin haber leído el documento firmado por ellos mismos con el título “Plan de Gobierno”. Los que lo votaron y lo hicieron llegar tampoco lo leyeron, ya que el voto es una cuestión emocional: me gusta o no me gusta, me cae bien o me cae mal. El mismo principio se aplica a la impresión que se tiene de las OSC, en el caso de que sean conocidas. ¿Y qué tiene esto que ver con el posicionamiento? Todo: Cuanto más queramos profundizar e intelectualizar al comunicar, tendremos más problemas para llegar a las audiencias, lo que es importante para las OSCs no es importante para el resto de la gente. Esto no quiere decir que dejemos de abordar los temas con la seriedad que caracteriza a las organizaciones, simplemente es ponerse en el lugar del receptor.

De un tiempo a esta parte, un sector de la clase política, la academia y los grandes representantes de los Think Thanks y OSCs transformaron su comunicación, convirtiéndola en unas suerte de tradicionales misas a espaldas de la gente y en latín.

De esta manera, desde este lugar solo un selecto grupo de personas, intelectuales, afectados y activistas, son quienes pueden dimensionar la importancia de los informes, índices, programas y proyectos. Mientras, la ciudadanía, incluso el sector que se pueda ver beneficiado con este trabajo, no sabe que son estas organizaciones, que hacen y dónde radica la importancia de las mismas. En respuesta a esta realidad es que ha escalado de forma rápida el relato que coloca a las OSCs como semilleros anti Estado, anti Familia y varias falacias más. Como la gente no las conoce y no entienden lo que hacen, “compran” cualquier discurso que les llega sobre ellas, en base al miedo que estos discursos generan.

Las OSC necesitan voceros y estrategias de comunicación. En esta lógica también se debe entender que necesitamos respetar los estilos personales, sobre todo de quienes son voceros de las OSC, forzar el estilo de comunicación de las personas puede ser visto como algo acartonado y poco natural, lo que juega en contra. Por eso se debe entender que necesitamos identificar las audiencias y trabajar sobre modelos de comunicación para cada una de ellas. Y esto muchas veces puede requerir la ayuda de personas que no necesariamente deben formar parte de la organización, como influenciadores o productos de comunicación puntuales que puedan llegar a comunicar a distintas audiencias sin poner en riesgo la credibilidad de voceros, directores o comisión directiva de las OSC.

La sociedad civil es un espacio que contiene grupos o movimientos, plurales y autónomos, independientes a de las acciones estatales y del mercado, cuyo objetivo no es la dominación política ni la acumulación del capital¹. Se debe aclarar por ejemplo que las OSC acompañan las políticas públicas de los gobiernos, no es que tienen como fin ocupar el espacio de estos.

Sin embargo, como ya fue mencionado, esto parece reiterativo, pero gran parte del discurso que funciona de justificativo para el ataque y el hostigamiento a las OSC plantea que las mismas buscan ocupar el lugar del Estado y que no pueden participar en el desarrollo de políticas públicas ya que no fueron electas.

Lo que necesita la comunicación para ser estratégica hoy, es llegar a la gente, como por ejemplo, un caso de éxito a nivel nacional e internacional es Teletón: se conoce qué hacen, tienen alto alcance, y aunque tenga haters (odiadores seriales en las redes sociales sobre todo en X/ex twitter o facebook), mucha audiencia orgánica defiende a la organización, la acompaña y apoya.

La comunicación estratégica es esencial para las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), ya que facilita la transmisión eficaz de sus mensajes y su posicionamiento en el entorno social y político actual. En un mundo donde la información circula a gran velocidad, es crucial que las OSC puedan narrar su historia, movilizar a sus públicos y lograr un impacto considerable.

Este documento tiene como objetivo proporcionar herramientas y estrategias que potencien la capacidad comunicativa de las OSC, ayudándolas a convertirse en actores clave en la construcción de una sociedad más equitativa.

¹ COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. PARADOJAS Y TENSIONES ALREDEDOR DE LAS COMUNICACIONES DEL SECTOR SOCIAL EN ARGENTINA. Eugenia Etkin. Universidad Nacional de Córdoba Repositorio Digital Universitario Biblioteca Oscar Garat Facultad De Ciencias De La Comunicación. 2020

Capítulo 1

Fundamentos del posicionamiento estratégico.

El primer paso para que una Organización de la Sociedad Civil (OSC) logre un impacto significativo en su entorno es construir un posicionamiento estratégico sólido. Este posicionamiento es esencial para establecer una identidad clara y diferenciarse en un paisaje social, político y mediático cada vez más competitivo.



A partir de ese posicionamiento estratégico e imagen creada, la OSC puede comenzar a planificar su comunicación. “La comunicación es la forma mediante la cual la acción puede difundirse, alcanzar a otros sin la experiencia directa”². Para ello, es esencial que la OSC planifique una estrategia de comunicación entendiendo que las propias OSC son microclimas no representativos de la realidad social local, y que su mensaje y sus acciones deben estar pensadas y ser adaptadas para llegar a sus públicos específicos. Es necesario comprender que aquello que pueda indignar o interpelar a las OSC, posiblemente en la esfera pública ni siquiera sea un tema de debate.

Un ejemplo claro es la enorme distancia que existe entre las problemáticas que son debate social en el norte versus las del sur: mientras en el norte es motivo de preocupación la “singularidad de la tecnología” planteada por Yuval Noah Harari, la cual generará una diferencia social entre la mayoría de la población y aquellos que tengan acceso a tecnología y procesos que les permita vivir más tiempo y mejor; en América Latina aún estamos discutiendo el acceso a programas de desarrollo social. Las realidades son tan distintas, que las necesidades terminan definiendo incluso el interés del diálogo. Esta misma diferencia es la que existe al comparar los intereses de las OSC versus los intereses de la población.

Para comunicar estratégicamente es necesario adaptarse al interés de las personas. En medios de comunicación y en redes sociales las noticias que guardan relación con el deporte, policiales y el espectáculo son las que tienen mayor alcance. Esto quiere decir que la noticia que nosotros generemos va a competir con ese tipo de contenido, y también con el generado por creadores de contenidos que no tienen nada que ver con los medios tradicionales. Hoy un usuario de redes sociales puede generar un contenido ya sea pensado y planificado o accidental, y ocupar la atención de audiencias superando incluso a un medio de comunicación con alto alcance.

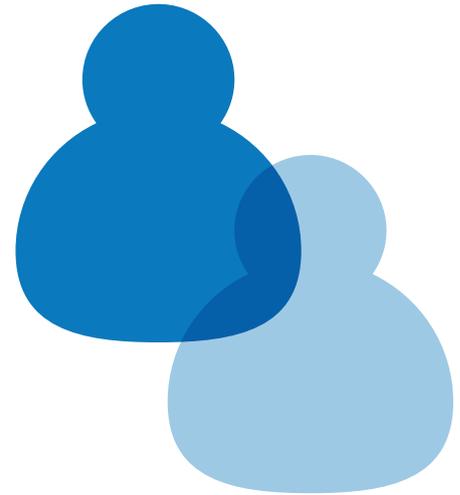
² Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC del Ecuador. Marianela Fernández Villa. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA. 2015

³ Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC del Ecuador. Marianela Fernández Villa. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA. 2015

La comunicación estratégica en las OSC no solo se refiere a la difusión de información, sino a la creación de un diálogo significativo con sus públicos. Esto implica como ya mencionamos entender las necesidades y expectativas de las audiencias, así como adaptar los mensajes para resonar con ellas. Por ejemplo, una OSC que trabaja en derechos humanos puede utilizar testimonios de beneficiarios para humanizar su mensaje y generar empatía³.

“La teoría del caos, formulada para explicar lo imprevisible en las matemáticas y la física, plantea que el mundo no funciona según un patrón fijo, sino que se comporta de manera caótica”.

De esta manera, Jaime Duran Barba - Sociólogo, Filósofo y experto en campañas electorales con más de 500 campañas alrededor del mundo. Padre de la Comunicación Política en Latinoamérica- explica que las lógicas no funcionan, ya que los escenarios son tan cambiantes, que una estrategia que tuvo éxito para convencer a la gente de algo en un periodo, puede estar desactualizada en el siguiente, a tal punto que incluso la estrategia actual pueda tener que contradecir las expresiones anteriores si se quiere lograr el éxito de llegar a las personas. Necesitamos escuchar mucho antes de empezar a transmitir, y frenar cuando no encontramos respuesta del otro lado.



³ Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC del Ecuador. Marianela Fernández Villa. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA. 2015

1.1 ¿Qué es el posicionamiento estratégico?

El posicionamiento estratégico es el proceso de definir cómo una OSC desea ser percibida por sus audiencias clave y la manera en la que se diferencia de otras organizaciones. No se trata solo de comunicar qué hace la organización, sino de enfatizar por qué su trabajo es crucial, cómo aporta valor a la sociedad y qué la hace única. Este posicionamiento debe ser coherente con la misión y los valores de la organización, reflejando tanto su propósito como su visión a largo plazo.

“La comunicación deja de ser una herramienta, para pasar a conformarse en una estrategia”.

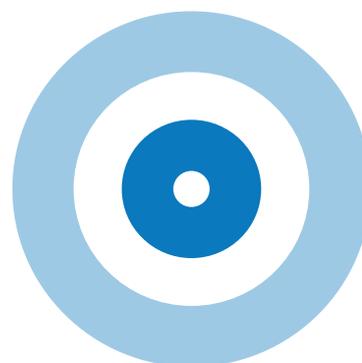
El posicionamiento estratégico se refiere a la forma en que una organización se presenta y se percibe en el entorno. Es crucial que las OSC definan claramente su propuesta de valor y se diferencien de otras organizaciones. Un ejemplo de esto es la campaña de una OSC que se centra en la conservación ambiental, que puede posicionarse como líder en sostenibilidad al destacar sus logros y prácticas innovadoras.

El valor de esta imagen y posicionamiento estratégico que fue determinado por la OSC, está en la capacidad que tenga dicha OSC de pasar a la acción. Los escenarios son cambiantes y eso requiere que las OSC reaccionen y tomen las situaciones a su favor, participando de las discusiones públicas que pueden darse en sus ámbitos de acción, siguiendo de cerca las agendas políticas y de los medios de comunicación, así como la discusión que se genera en otras esferas como ser las redes sociales o búsquedas en Google.

Es poco probable que como OSC se puedan generar noticias virales o de alta visibilidad solo con temas vinculados a los proyectos puntuales de las organizaciones.

La mayoría de las veces, para poder mostrar lo que estamos haciendo, necesitamos generar intervenciones en los ámbitos donde la gente está discutiendo, no esperar a que lean nuestros informes o busquen en nuestras páginas webs; se trata más bien de intervenciones coyunturales que atraigan la mirada de internautas y medios de comunicación.

Entonces, la OSC debe entender que parte de su comunicación estratégica, es aplicar la lógica de “campaña constante”. Tomamos de referencia la comunicación política, considerando que es lo que más se acerca a la comunicación de las OSC que en definitiva hacen política, no se trata de empresas que venden productos o servicios. Por eso, deben estar presentes todo el tiempo y transformarse en referentes dentro del área en el que trabajan, casi a la altura de una autoridad pública como un ministro; deben ser autoridades en la generación de posturas y encuadres.



El posicionamiento estratégico en un contexto moderno no solo implica diferenciarse, sino también manejar cómo se percibe esa diferencia en un entorno de saturación informativa y emocional. Como aseguran en Fakecracia⁵, la profesionalización expresada en el uso de las redes sociales para la comunicación gubernamental no necesariamente es siempre eficiente. El éxito de las narrativas transmedia se basa en el contenido generado por los usuarios, lo que implica aceptar una diversidad de mensajes, muchos de los cuales resultan extremos o antagonistas.

El posicionamiento estratégico en la era del Big Data se redefine al considerar cómo la recopilación masiva de datos puede influir en la percepción pública y en la capacidad de las OSC para posicionarse de manera efectiva.

Elementos clave del posicionamiento estratégico:

Propuesta de Valor: definir claramente el beneficio o valor que la OSC ofrece a la sociedad. Buscar referentes, generar materiales donde se cuenten historias de éxito, generar información que permita desarrollar materiales de comunicación. Habilitar fuentes de información que sean fáciles de utilizar.

Diferenciación: identificar y comunicar las características que distinguen a la OSC de otras en el mismo campo. Esto está vinculado con la marca, entendiendo la importancia de la imagen propia sin que esto limite el trabajo cooperativo con otras organizaciones. En definitiva este siempre es el espíritu de las OSC.

Percepción Pública: gestionar cómo la organización es vista por sus diferentes públicos, asegurando que la percepción esté alineada con sus objetivos estratégicos. Se debe identificar a qué públicos necesitamos hablar, algunas organizaciones por sus propias características no necesitan que la ciudadanía general le reconozca, ya que posiblemente son gestores que trabajan directamente con organizaciones locales e internacionales sobre acciones, cooperando y auspiciando proyectos que ejecutan otras organizaciones.



⁵ Fakecracia/Matías Ponce; Omar Rincón. - 1ª ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Biblos, 2020.

1.2

Análisis del Entorno: comprender el terreno en el que operan las OSC

Antes de definir un posicionamiento estratégico, es vital comprender el entorno en el que opera la OSC. Esto implica un análisis exhaustivo del contexto social, político, económico y cultural que influye en la labor de la organización. Los escenarios son móviles, las realidades dependen de las coyunturas y el peor error que se puede cometer es intentar analizar un escenario con un esquema ético y moral, forzar la realidad a la mirada políticamente correcta, al ideal que parte de la visión y misión de la organización. Los ideales no se aplican a un análisis de la realidad. La realidad debe ser entendida con el fin de influenciar sobre la misma en conjunto con las audiencias que la viven. Los filtros propios de las organizaciones pueden nublar la realidad. Es un ejercicio de laboratorio, observar sin juzgar.

El cambio debe ser liderado por personas que tienen un alto grado de compromiso⁶. Desde los planes, programas y acciones que impulsan las OSC se pueden generar cambios sociales y culturales, considerando una proyección a largo plazo, y de manera sostenida con una misma comunidad. De ahí radica el compromiso que representa el trabajo de las personas que forman parte de las OSC.

La revolución de las comunicaciones dotó a los ciudadanos de una enorme autonomía, que crece todos los días⁷. El entorno de las OSC también está siendo transformado por la tecnología de las comunicaciones, lo que requiere un análisis constante del terreno en el que operan.

Comprender el entorno en el que operan las OSC es esencial para identificar oportunidades y amenazas. Esto incluye un análisis de factores políticos, económicos y sociales que pueden influir en su trabajo. Por ejemplo, una OSC que aboga por la educación puede beneficiarse de un aumento en la inversión pública en educación, mientras que una crisis económica podría representar un desafío⁸.

“Vivimos el cambio más descomunal de la historia... Estamos obligados a trabajar juntos, los trabajadores, los dirigentes, los intelectuales, para enfrentar el desafío del futuro”⁹ dice Jaime Duran Barba.

Desde la comunicación estratégica creemos que más que el trabajo en conjunto, lo que las OSC necesitan hoy es una comunicación que llegue a todos los sectores, y lograr un apoyo que permita proteger programas y proyectos que benefician a comunidades y construyen participación.

⁶ Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC del Ecuador. Marianela Fernández Villa. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA. 2015

⁷ La dictadura de los datos. Brittany Kaiser. HarperCollins Publishers LLC. 2019

⁸ Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC del Ecuador. Marianela Fernández Villa. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA. 2015

⁹ ¿Y dónde está la gente? de Jaime Durán Barba y Santiago Nieto. 2019. Penguin Random House Grupo Editorial

“La globalización y el desarrollo de la tecnología nos precipitaron a la sociedad del caos: todo está relacionado y se ha vuelto imprevisible. Vemos en tiempo real lo que ocurre en el planeta y esa información modifica todo el tiempo nuestra percepción de la vida y de la política”¹⁰. Esto se traduce en que la hiperconectividad nos obliga a estar en todas las redes y a ocupar todos los espacios posibles. El oyente de una emisora AM de la capital no es el mismo usuario de Tik Tok; incluso, probablemente no tiene ni cuenta en X/ex Twitter. Eso nos obliga a buscar todos los medios de comunicación donde identifiquemos que puedan estar nuestras audiencias. Si puedo llegar a un generador de opinión o conductor de un programa de radio, ya tengo un aliado para posicionar las áreas en las que trabajamos e incluso tener espacios para derecho a réplica cuando seamos atacados, o cuando exista desinformación.

“La democracia es una panacea política popular, pero a menudo adopta y sostiene políticas que perjudican a la mayoría”¹¹. Las decisiones democráticas, incluso en un entorno supuestamente favorable, pueden resultar en políticas adversas para ciertos grupos, lo que obliga a las OSC a ser particularmente estratégicas en su análisis del entorno.

“La credulidad ha dado pie a la desinformación”¹². El entorno digital actual, influenciado por la desinformación y las fake news, afecta el análisis del entorno para las OSC.

Asimismo, el análisis del entorno de las OSC en la actualidad debe considerar también el impacto de los algoritmos y la datificación en la opinión pública, ya que pueden alterar la comprensión de los fenómenos sociales y económicos. Un ejemplo es el caso de la difusión de memes en el marco de una elección o un debate público.

Elementos clave del posicionamiento estratégico:

El análisis constante y diálogo con las nuevas generaciones son la respuesta para entender cómo llegar a sectores con los que no tenemos ningún diálogo, y es aquí donde se aplica el conocido sistema de comunicación entre pares.

Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal): Evaluar las fuerzas externas que podrían afectar la operación y el impacto de la OSC.

Mapeo de Stakeholders: identificar los grupos de interés (públicos, privados, y del tercer sector) que pueden influir o ser influenciados por las actividades de la organización. Debemos incluir desde medios de comunicación, cooperantes, otras OSC, organismos internacionales, gremios, ciudadanía en general, sectores académicos, etc.

Evaluación de Riesgos: anticipar posibles amenazas o desafíos que podrían surgir del entorno externo.

¹⁰ La nueva sociedad. Jaime Durán Barba. Debate. 2022

¹¹ El mito del votante racional. Por qué las democracias prefieren las malas políticas. Bryan Caplan. 2007

¹² Fake News. La nueva realidad. Esteban Illades. Penguin Random House Group Editorial. 2018

1.3 Identificación de actores claves: públicos, aliados y opositores.

El posicionamiento estratégico debe considerar a todos los actores relevantes que pueden afectar o verse afectados por las acciones de la OSC. Esto incluye tanto a los aliados como a los opositores.

“Definir los públicos adecuados implica conocer sus hábitos de búsqueda de información”¹³.

Las OSC deben identificar a sus públicos, aliados y opositores para construir relaciones efectivas. Esto implica mapear a los actores clave en su ecosistema, como donantes, beneficiarios y autoridades gubernamentales. Un caso exitoso es el de una OSC que logró establecer alianzas con empresas locales para financiar sus proyectos, aumentando su visibilidad y recursos¹⁴.

“Una explicación diametralmente opuesta de la paradoja de la democracia pasaría por negar el hecho de que habitualmente produzca políticas insensatas. Se podría insistir en que la sociedad tiene la razón y que son 'los expertos' quienes se equivocan”¹⁵. Y es aquí donde se debe discutir la importancia de identificar no solo aliados y opositores, sino también cómo se posicionan los “expertos” y la opinión pública en relación con los temas clave de las OSC.

Un ejemplo es el de Cambridge Analytica, que había amasado un arsenal de datos sobre el público estadounidense con un alcance y un tamaño sin precedentes.¹⁶

En este caso se trató de la mayor absorción de datos personales extraídos por medio de una APP de interacción dentro del propio facebook, que permitió que la consultora logre tipificar, generar un arquetipo representativo de diversos votantes (Hombre Blanco, 45 años, sin estudios universitarios, A favor de las armas, etc., por ejemplo, o mujer sureña, ama de casa, consumidora de determinadas series de televisión o determinados portales de noticias, etc.). Con toda esta información generaron publicaciones pagadas que incluían fake news con el fin de exacerbar los ánimos, fanatizar o generar violencia en determinado sector, afianzando los votos a favor de un candidato.

El internet, contrario a lo que mucha gente piensa, no es un lugar regulado. No se encuentra bajo control de gobiernos¹⁷. Y con esto no queremos decir que deba ser regulado, salvo en casos de que se esté cometiendo un delito como lo es la reproducción y el compartir archivos en los que se abusa de niños, niñas y adolescentes. La difamación y calumnia por parte de un medio o de una persona identificable es otro ejemplo de delito. Pero fuera de lo que se enmarque en un tema legal, la dinámica de internet y los actores claves que influyen en la diseminación de información en este entorno está fuera de cualquier control, y eso requiere que las OSC trabajen en respuestas y acciones preventivas.

¹³ Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC del Ecuador. Marianela Fernández Villa. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA. 2015

¹⁴ Idem anterior

¹⁵ El mito del votante racional. Por qué las democracias prefieren las malas políticas. Bryan Caplan. 2007

¹⁶ La dictadura de los datos. Brittany Kaiser. HarperCollins Publishers LLC. 2019

¹⁷ Fake News. La nueva realidad. Esteban Illades. Penguin Random House Group Editorial. 2018

La identificación de actores clave no solo debe centrarse en figuras políticas o instituciones, sino también en influencers y creadores de contenido que pueden moldear la opinión pública.

Tipos de actores claves:

Públicos Internos: miembros, voluntarios y empleados de la OSC que son fundamentales para la ejecución de su misión. Algunas OSC tienen proyectos internos que no dialogan entre sí. Un modelo exitoso es el que utiliza google o adobe, generando espacios en los que gerentes de proyectos y colaboradores cuentan que están haciendo, con presentaciones en las que se logra intercambiar información y resolver problemas, gestionando los recursos humanos con su capital intangible.

Públicos Externos: beneficiarios, donantes, medios de comunicación, y el público en general.

Aliados Estratégicos: otras OSC, entidades gubernamentales, empresas privadas, y organismos internacionales que comparten objetivos similares.

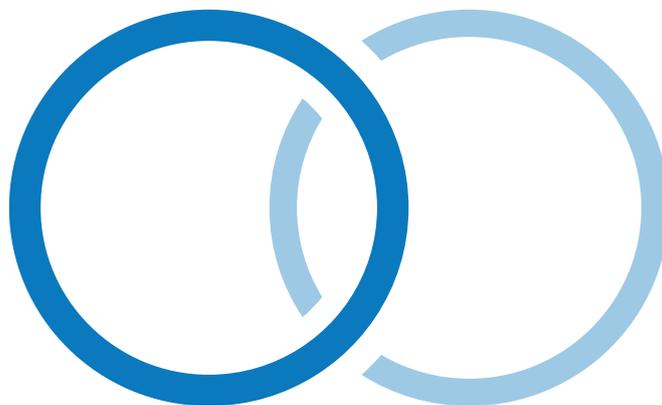
Opositores o Competidores: grupos o individuos cuyas agendas puedan contraponerse a la misión de la OSC.

Estrategias para gestionar actores clave:

Colaboración: construir alianzas con actores que compartan intereses o metas comunes.

Comunicación Proactiva: mantener un diálogo continuo con los públicos internos y externos para alinear percepciones y expectativas.

Gestión de Opositores: desarrollar estrategias para mitigar el impacto de aquellos actores que puedan oponerse a las actividades de la OSC.



1.4

Construcción de una identidad sólida: Misión, Visión y Valores

La identidad de una OSC es su carta de presentación y debe reflejar con claridad su propósito y su razón de ser. Una identidad sólida es crucial para establecer un posicionamiento estratégico efectivo. La imagen debe gestionarse indirectamente, a través del significado de sus acciones y comunicaciones¹⁸.

La identidad de una OSC se construye a través de su misión, visión y valores. Estos elementos deben ser comunicados de manera coherente en todas sus acciones y mensajes. Por ejemplo, una OSC que promueve la igualdad de género puede integrar estos principios en su comunicación, asegurando que cada mensaje refleje su compromiso con la causa¹⁹.

La identidad de una OSC debe reflejar no solo sus valores, sino también una clara comprensión de las emociones que desea evocar en su audiencia. "El castillo de la personalidad se construye con arenas de emoción... la necesidad de eficacia y logro, y la comparación social son fundamentales para definir nuestra identidad²⁰." La identidad de una OSC en la era digital debe alinearse con la ética en el manejo de datos y la transparencia, valores que son cada vez más demandados por el público. La transparencia y la ética en la gestión de datos no son solo cuestiones técnicas, sino fundamentales para la construcción de una identidad sólida y confiable en un mundo digitalizado.

Componentes de la identidad organizacional:

Misión: declaración clara del propósito central de la OSC. ¿Qué problemas busca resolver y a quién sirve?

Visión: una proyección del impacto a largo plazo que la OSC desea lograr. ¿Cómo sería el mundo si su misión se cumpliera plenamente?

Valores: los principios fundamentales que guían todas las acciones y decisiones de la organización.

Consejos para construir y comunicar una identidad sólida:

Consistencia: asegurarse de que la misión, visión y valores sean coherentes en todos los canales de comunicación.

Autenticidad: ser fieles a la esencia de la organización, evitando adaptaciones que comprometan su integridad.

Visibilidad: promover la misión, visión y valores de manera constante en todas las interacciones con el público y los stakeholders.

¹⁸ Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC del Ecuador. Marianela Fernández Villa. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA. 2015

¹⁹ Idem anterior

²⁰ Ciencia de las emociones. Federico Fros Campelo - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Vi-Da Global; Ediciones B, 2014.

²¹ Datacracia. Política, cultura algorítmica y conflicto en el tiempo del big data. Daniele Gambetta. D Editore. 2018

Capítulo 2: Comunicación dirigida a diversas audiencias

2.1 ***Segmentación de audiencias: entender a quiénes hablamos.***

Todos conversan con todos, todo el tiempo y de todo lo imaginable. En nuestros países hay más celulares que habitantes. La gente tiene en la mano un instrumento por el que le llegan noticias de diversa clase, con el que conversa y manda imágenes, canciones y todo tipo de información a otros²².

Para comunicar a nuestras audiencias, tenemos que entender cómo piensan, para determinar cómo hablarles. Tomemos como ejemplo lo que sabemos en cuanto al pensamiento de las personas respecto al voto, en un contexto electoral. “Los votantes son algo peor que ignorantes: son, en una palabra, irracionales, y votan en consecuencia”²³. Si esto sucede en espacios tan relevantes como el momento de elegir autoridades, imaginemos lo que sucede con tópicos que muchos casos polarizan la opinión de las personas: matrimonio igualitario, programas sociales, eutanasia, etc.

Volviendo al caso de Cambridge Analytica, esta empresa podía aislar a individuos y, literalmente, hacerles pensar, votar y actuar de manera diferente a la que lo habían hecho antes²⁴. En este ejemplo estamos hablando de un sistema que salió varios millones de dólares, que captura los datos de 50 millones de usuarios en Estados Unidos y que al desatarse el escándalo hizo que Facebook pierda 37.000 millones de dólares en valor de bolsa. Las OSC no tienen como fin generar una incidencia que manipule en ningún nivel a las audiencias ya que esto va en contra de sus propios principios, pero es importante entender los niveles de segmentación ya que parte de la campaña generada por esta consultora se encargó de desinformar sobre causas vinculadas a la lucha en favor de los Derechos Humanos, por ejemplo.

²² ¿Y dónde está la gente? Campañas y encuestas en la sociedad del presente extremo. Jaime Durán Barba Santiago Nieto. Penguin Random House Grupo Editorial. 2019

²³ El mito del votante racional. Por qué las democracias prefieren las malas políticas. Bryan Caplan. 2007

²⁴ La dictadura de los datos. Brittany Kaiser. HarperCollins Publishers LLC. 2019

El fenómeno se conoce como echo 'chamber', o 'cámara de eco', y se refiere a que las creencias del usuario se amplifican cuando cierra su red²⁵. La segmentación de audiencias debe considerar la existencia de cámaras de eco y cómo estas influyen en la recepción del mensaje. También cabe destacar que el interés de las redes sociales es que el usuario se mantenga la mayor parte del tiempo posible mirando las pantallas, para eso el algoritmo estudiará hábitos de consumo, empezando a mostrar mensajes, noticias y comentarios que estén más relacionados con la manera de pensar del usuario, y esto impide que la persona pueda ver otras opiniones salvo que estas se presenten con una adjetivación sesgada. Un caso claro es el fenómeno del feminismo y antifeminismo en España y Argentina, donde existen creadores de contenidos con amplio alcance que disputan audiencias generando grietas y polarizaciones que no construyen, sacando del foco de la discusión lo esencial que es la protección a las mujeres, la igualdad y la eliminación de todo tipo de violencia de género.

La feminización de la cultura occidental y la revolución tecnológica nos llevaron a una transformación radical. La democracia representativa entró en crisis, y cuando se celebran elecciones, lo único seguro es que no ocurrirá lo previsible²⁶. Esto se aplica en todos los escenarios. Somos testigos constantes de que no hay previsibilidad en muchos factores donde se vincula la decisión de las personas o su postura ante determinados hechos. Mientras desde las OSC y los organismos internacionales se ve con ojos críticos las políticas carcelarias de el Salvador, según el Latinobarómetro, más del 60% de su población está a favor de la democracia, uno de los porcentajes más grandes en América Latina y el Caribe, mientras en otras naciones como Paraguay y Argentina este porcentaje se reduce. Buckele escucha a su audiencia y tiene una coyuntura que le permite actuar de una forma que en otros contextos no sería apoyada por su población. ¿Les removi6 el est6mago? Esto es analizar sin juzgar, para entender y buscar réplicas sanas y constructivas.

Segmentar audiencias requiere entender las dinámicas emocionales y sociales que influyen en la percepción de los mensajes. "Nuestra mente es una excelente especialista en segmentación de mercado, diferenciando claramente la opinión de 'los demás en general' de la opinión de los 'amigos/familiares'"²⁷. Las falacias lógicas se replican en todos los entornos, un ejercicio es identificar en qué momento las OSC están haciendo lo mismo cuando se genera el diálogo interno.

La segmentación de audiencias es un paso fundamental en cualquier estrategia de comunicación efectiva. Para asegurar que el mensaje de la (OSC) llegue de manera óptima, es esencial comprender a quiénes nos dirigimos. Las audiencias pueden dividirse en varios segmentos según diversos criterios, como:

Demográficos: edad, género, nivel educativo, ocupación.

Geográficos: ubicación física, rural vs. urbano, regional.

Psicográficos: valores, intereses, estilos de vida.

Conductuales: hábitos de consumo de medios, respuestas a mensajes anteriores.

Cada segmento puede tener necesidades, expectativas y motivaciones diferentes, lo que requiere un análisis detallado para identificar las mejores formas de llegar a cada grupo. Este entendimiento profundo de las audiencias permitirá diseñar mensajes que resuenen con ellos de manera más eficaz.

²⁵ Fake News. La nueva realidad. Esteban Illades. Penguin Random House Group Editorial. 2018

²⁶ La nueva sociedad. Jaime Durán Barba. Debate. 2022

²⁷ Ciencia de las emociones. Federico Fros Campelo - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Vi-Da Global; Ediciones B, 2014.

2.2

Adaptación de mensajes: cómo ajustar el discurso para diferentes públicos

La adaptación de mensajes debe considerar no solo el contenido, sino también el estado emocional y las expectativas de cada segmento de audiencia. La adaptación del discurso no es simplemente una cuestión de forma; es una estrategia basada en la comprensión profunda de cómo cada segmento procesa y responde a la información que recibe²⁸.

Una vez segmentadas las audiencias, el siguiente paso es adaptar los mensajes de acuerdo con las características y necesidades de cada grupo.

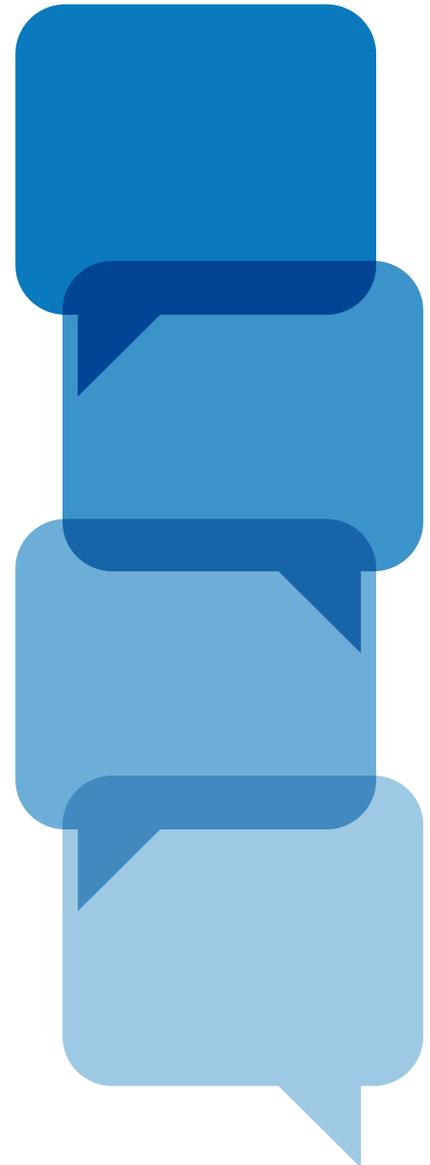
Para lograr esto:

Tono y lenguaje: ajustar el tono según el público; puede ser formal, informal, técnico o coloquial. Por ejemplo, al dirigirse a jóvenes activistas, un tono más informal y dinámico puede ser más efectivo.

Contenido: personalizar el contenido para abordar los intereses y preocupaciones específicas de cada grupo. Si nos dirigimos a donantes potenciales, enfocarnos en el impacto positivo y tangible de sus contribuciones.

Formato: considerar el medio y formato más adecuados para cada segmento. Un informe detallado puede ser ideal para autoridades gubernamentales, mientras que infografías pueden ser más atractivas para el público general.

Este proceso de adaptación es crucial para que el mensaje sea entendido, valorado y recordado por cada audiencia.



²⁸ Datacrazia. Política, cultura algorítmica y conflicto en el tiempo del big data. Daniele Gambetta. D Editore. 2018

2.3

Identificación de actores claves: públicos, aliados y opositores.

Más que entender los significados, los seres humanos los sentimos. Nuestra aprehensión de la realidad va más allá de los textos y la racionalidad²⁹. Por eso se insiste con mensajes que generen empatía trabajando sobre las emociones, entendiendo que dentro del axioma de la comunicación, una imagen, concepto o palabra no tiene el mismo significado para todas las personas. Esto depende de las vivencias personales, de las generaciones y de la historia de las comunidades.

Vivimos en sociedades nube, Cloud Societies... en dicho estado plasmático, las partículas tienen una alta inestabilidad, se mueven con máxima libertad y celeridad, la creatividad es disruptiva, los cambios son cualitativos Y esto explica mucho de lo que “no vemos” hasta que se nos estampa en la cara.

El Santo Grial de la comunicación es cuando puedes empezar a cambiar la conducta. Cambridge Analytica había amasado un arsenal de datos sobre el público estadounidense: el mayor arsenal que nadie había logrado reunir jamás. (La dictadura de los datos. Brittany Kaiser. HarperCollins Publishers LLC. 2019). |Y se cree que lograron, usando esos datos, cambiar o guiar el comportamiento de las personas. Existe todo un negocio detrás de esta lógica, y se está usando de manera efectiva.

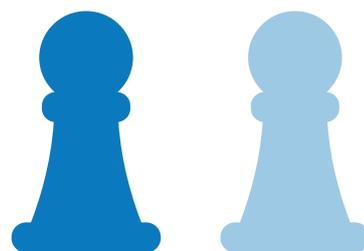
Es importante entender qué conmueve a las audiencias, cuál es su miedo y cual es su anhelo.

El sentido común nos dice qué sentimientos e ideologías —y no únicamente los hechos desnudos o su elaboración— influyen considerablemente nuestro juicio racional³¹.

Para ser persuasivos debemos ser confiables; para ser confiables debemos ser creíbles; para ser creíbles debemos ser veraces³². La construcción de narrativas y relatos que se fundamenten en la verdad y la credibilidad no son suficientes, pero deben ser encuadradas en este rango, sin dejar espacio a dudas que amplíen los relatos que buscan desinformar.

Stanislavski creó un método de actuación en el cual el actor internaliza la emocionalidad y los sentimientos del personaje de manera tal que llega a vivenciar el cuadro afectivo que lo afecta³³. Las narrativas efectivas deben apelar a las emociones profundas, conectando las experiencias personales con los valores y misiones de la OSC.

La narrativa se convierte en una herramienta poderosa cuando se apoya en datos que reflejan las preocupaciones y deseos de la audiencia, conectando emocionalmente con ellos³⁴.



²⁹ ¿Y dónde está la gente? Campañas y encuestas en la sociedad del presente extremo. Jaime Durán Barba Santiago Nieto. Penguin Random House Grupo Editorial. 2019

³⁰ La nueva sociedad. Jaime Durán Barba. Debate. 2022

³¹ El mito del votante racional. Por qué las democracias prefieren las malas políticas. Bryan Caplan. 2007

³² Fake News. La nueva realidad. Esteban Illades. Penguin Random House Group Editorial. 2018

³³ Emoción y sentimientos. Daniel López Rosetti. 2017

³⁴ Datacracia. Política, cultura algorítmica y conflicto en el tiempo del big data. Daniele Gambetta. D Editore. 2018

Las narrativas efectivas son herramientas poderosas para conectar emocionalmente con las audiencias. La historia de la OSC debe ser:

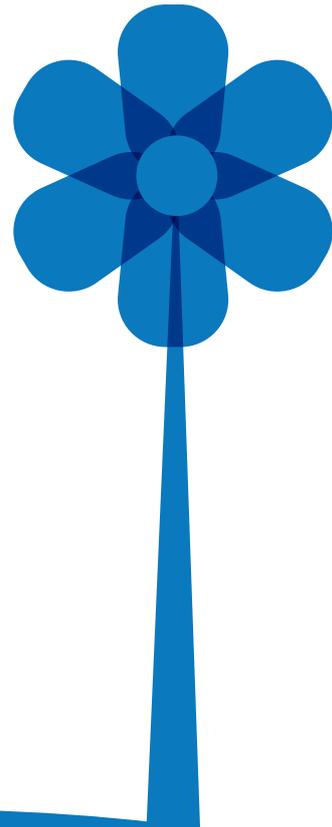
Auténtica: la autenticidad genera confianza. Relata experiencias reales, desafíos enfrentados y logros alcanzados.

Inspiradora: la narrativa debe inspirar a la acción, ya sea a través de la empatía, la admiración o la urgencia.

Centrada en el impacto: muestra claramente cómo la OSC está generando un cambio positivo. Usar testimonios, estadísticas y casos de éxito para ilustrar el impacto.

Consistente: asegurarse de que la narrativa sea coherente en todos los canales y puntos de contacto, reforzando el mensaje principal.

Una buena narrativa no solo informa, sino que también moviliza y genera un sentido de pertenencia entre los miembros y simpatizantes de la OSC.



²⁵ Fake News. La nueva realidad. Esteban Illades. Penguin Random House Group Editorial. 2018

²⁶ La nueva sociedad. Jaime Durán Barba. Debate. 2022

²⁷ Ciencia de las emociones. Federico Fros Campelo - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Vi-Da Global; Ediciones B, 2014.

2.4

Uso de canales y medios: tradicionales y digitales

La elección de canales debe estar alineada con las prácticas de consumo de medios de las diferentes audiencias, aprovechando tanto los medios tradicionales como los digitales. Hoy el promedio de edad de personas que se sientan a ver un noticiero en vivo desde la televisión se redujo ampliamente, antes era toda la familia, ahora son las personas mayores de 50 años. La televisión se va transformando en un generador de contenidos que encuentra su mayor valor en la réplica que se genera desde las redes. No basta con una entrevista en una AM o salir en una cobertura televisiva, se debe explotar ese material en redes diversas.

Hoy los diarios impresos se leen menos, pero eso no significa que la prensa tradicional está en decadencia, lo que no se consume en papel o en la versión digital del periódico, se explota a través de X/ex Twitter o en su simplificación audiovisual por medio de un reel en Instagram o en Tik Tok.

El Digital News Report 2024 documenta el cambio que se está produciendo en las plataformas. Con TikTok, Instagram Reels y YouTube creciendo, se entiende que sigue el crecimiento de consumo de videos. 31% de la población mundial recurre a Youtube para informarse cada semana y un 21% lo hace por Whatsapp, mientras que por primera vez TikTok (13%) ha superado a X (10%), estos números hablan de personas que usan esas redes para ver noticias.

El epicentro del consumo de noticias en video se da en las plataformas (72%) y no en los sitios web de los medios (22%), lo que incrementa los desafíos en torno a la monetización y la vinculación con la gente. Apenas alrededor de una quinta parte (22%) menciona sitios web o aplicaciones de medios como principal fuente: esto representa una caída de 10 puntos porcentuales con respecto a 2018.

(<https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/es/digital-news-report/2024>)

Desde We Are Social Meltwater identifican que en el caso de Paraguay en el 2024 el escenario de uso de redes de desarrolla de la siguiente manera: 7.72 millones de conexiones de celulares, 5.62 millones de personas usan internet, 4.22 identidades de usuarios en redes sociales. 81.3% de los paraguayos son usuarios de internet. 100% de la población se conecta a redes sociales desde el celular, 90% utiliza el sistema operativo android.

3.65 millones de paraguayos están en Facebook, 4.22 millones en Youtube, 2.60 millones en Instagram, 3.44 millones en Tik Tok, 696 mil en X.



²⁹ ¿Y dónde está la gente? Campañas y encuestas en la sociedad del presente extremo. Jaime Durán Barba Santiago Nieto. Penguin Random House Grupo Editorial. 2019

³⁰ La nueva sociedad. Jaime Durán Barba. Debate. 2022

³¹ El mito del votante racional. Por qué las democracias prefieren las malas políticas. Bryan Caplan. 2007

³² Fake News. La nueva realidad. Esteban Illades. Penguin Random House Group Editorial. 2018

³³ Emoción y sentimientos. Daniel López Rosetti. 2017

³⁴ Datacracia. Política, cultura algorítmica y conflicto en el tiempo del big data. Daniele Gambetta. D Editore. 2018

Para maximizar el alcance del mensaje, es importante utilizar una combinación estratégica de medios tradicionales y digitales.

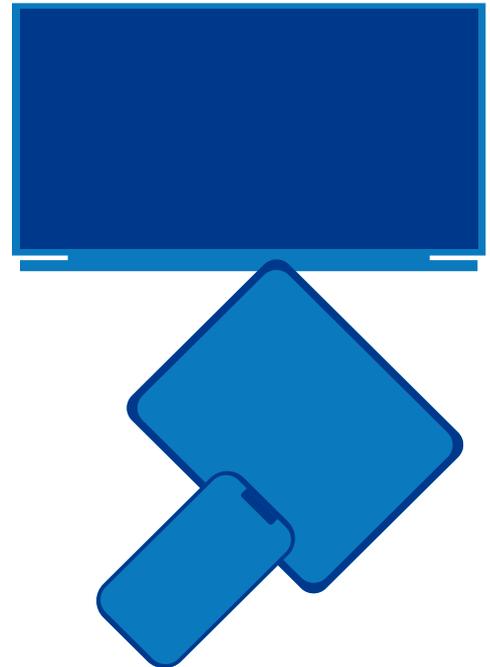
Medios tradicionales: prensa escrita, radio, televisión. Son efectivos para llegar a audiencias más amplias o específicas que prefieren estos formatos, como las personas mayores o comunidades rurales. Y siguen siendo las plataformas más creíbles al momento de generar contenidos que luego se usen en redes sociales.

Medios digitales: redes sociales, sitios web, blogs, newsletters. Permiten segmentar audiencias de manera precisa, interactuar en tiempo real y medir el impacto de las campañas en línea.

Eventos y activaciones: participar o crear eventos es una forma de fortalecer la presencia de la OSC y de conectar directamente con la comunidad.

La elección de los canales dependerá de los objetivos específicos de la comunicación y del perfil de la audiencia.

Es esencial mantener la coherencia en el mensaje a través de todos los canales para reforzar la identidad y misión de la OSC.



2.5

Ejemplos de éxito: casos de posicionamiento efectivo en OSC

Las estrategias de comunicación que combinan la autenticidad emocional con una sólida segmentación de audiencia han demostrado ser altamente efectivas.

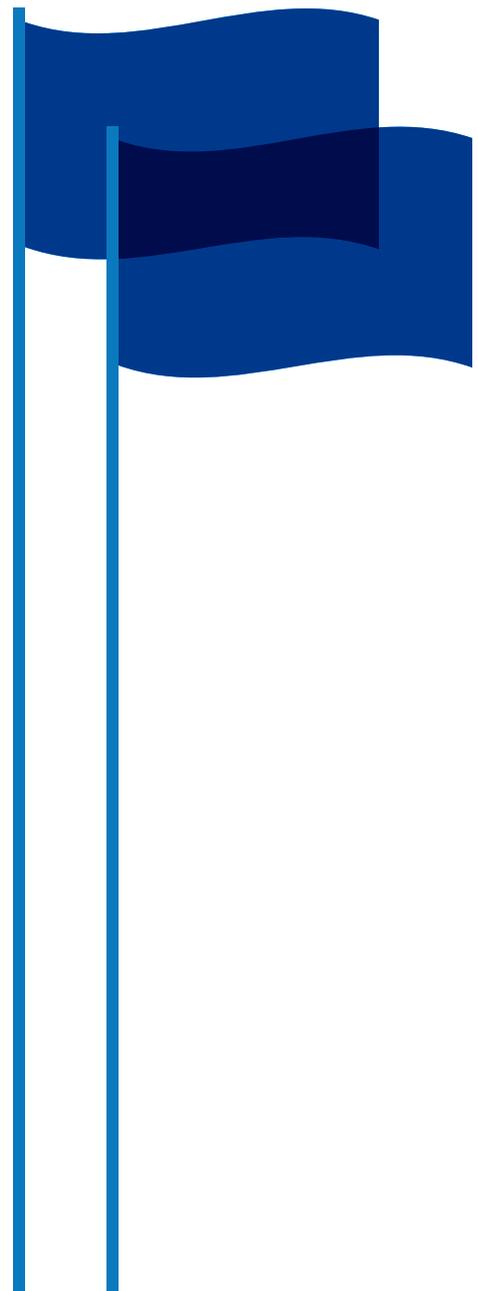
Incluir casos de éxito en el manual es una forma de ilustrar cómo las teorías y estrategias pueden ser aplicadas en la práctica. Aquí algunos ejemplos:

Caso 1 - Teletón: cómo la Teletón en Paraguay ha logrado un posicionamiento sólido a través de campañas emocionales que combinan medios tradicionales y digitales, logrando una participación masiva y recaudación de fondos significativa.

Caso 2 - Greenpeace: el uso de narrativas impactantes y virales en redes sociales ha permitido a Greenpeace movilizar a millones en torno a causas ambientales, demostrando la efectividad de una narrativa bien construida y segmentada.

Caso 3 - Médicos Sin Fronteras: su capacidad de contar historias desde el terreno, combinando testimonios y datos, ha fortalecido su credibilidad y llamado a la acción, obteniendo apoyo global.

Estos casos demuestran cómo una comunicación bien segmentada, adaptada y difundida a través de los canales correctos puede generar un impacto significativo.

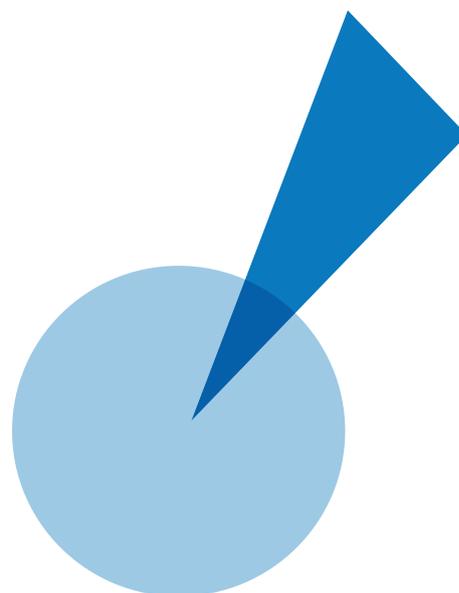


Capítulo 3: Comunicación política y relación con el gobierno.

3.1 *Estrategias para incidir en políticas públicas*

Con la caída del Muro de Berlín y el fin de la Guerra Fría, algunos creyeron que esto significaba la adopción universal de la democracia, pero se equivocaron. Aunque casi todos los países se hicieron capitalistas, surgieron dos modelos: el democrático y el autoritario, siendo en ocasiones más eficiente el último³⁵. La creencia común era que, con la caída del bloque comunista, la democracia liberal se expandiría universalmente, y los países que adoptaran el capitalismo también adoptarían la democracia. La cita sugiere que, en algunos casos, los regímenes autoritarios han demostrado ser más eficientes en términos de gestión económica y política, lo que desafía la idea de que la democracia es el único camino hacia el desarrollo y la estabilidad.

Un punto crucial en el análisis político contemporáneo: la coexistencia y competencia entre diferentes modelos de gobierno en un mundo predominantemente capitalista. Es una crítica a la visión simplista que asociaba automáticamente el capitalismo con la democracia, subrayando la diversidad de sistemas políticos que han surgido y la eficacia variable de estos modelos. Este es un tema importante para comprender las dinámicas de poder, la efectividad del gobierno, y cómo estas se reflejan en las campañas políticas y las encuestas.



³⁵ ¿Y dónde está la gente? Campañas y encuestas en la sociedad del presente extremo. Jaime Durán Barba Santiago Nieto. Penguin Random House Grupo Editorial. 2019

Este es un tema importante para comprender las dinámicas de poder, la efectividad del gobierno, y cómo estas se reflejan en las campañas políticas y las encuestas.

La política económica es la actividad primordial del estado moderno, lo cual convierte las convicciones económicas del electorado en unas de las más —si no las más— relevantes políticamente hablando³⁶. Así, contextualizamos cómo las estrategias de incidencia en políticas públicas deben considerar las creencias económicas predominantes en la ciudadanía. Los últimos datos 2024 de Pulso de la Democracia advierte que los paraguayos con 18 a 25 años de edad son los únicos ciudadanos entre quienes una mayoría (56%) justifica que los políticos actúen al margen de la ley para cumplir sus promesas (Uno de los mayores reclamos es el acceso a trabajo y el aumento del poder adquisitivo).

Volviendo a los acontecimientos más recientes: Los hackers rusos participaron en una serie de ataques cibernéticos y en una amplia campaña de desinformación, con el fin último de sembrar caos y socavar la fe pública en los procesos electivos de Estados Unidos³⁷. La cita en particular se refiere a la intervención rusa en las elecciones presidenciales de Estados Unidos de 2016, un evento ampliamente documentado y debatido. Acá subrayamos la vulnerabilidad de las democracias modernas ante la manipulación digital y la necesidad de desarrollar estrategias para contrarrestar estos ataques.

Las estrategias para incidir en políticas públicas deben estar fundamentadas en un profundo entendimiento de las emociones y percepciones de los actores políticos y de la ciudadanía. Cotejando dónde se expresan y desde qué lugar se pueden realizar interacciones. La incidencia en políticas públicas es una de las funciones más importantes de las OSC, ya que permite influir en la toma de decisiones que afectan a la sociedad. Para incidir efectivamente, las OSC deben:

Identificar objetivos claros: definir qué cambios específicos en políticas públicas busca la OSC. Esto puede ser la aprobación de una nueva ley, la modificación de una existente o la implementación de programas gubernamentales.

Mapeo de actores clave: identificar a los tomadores de decisiones y otros actores influyentes en el proceso legislativo o de política. Esto incluye no solo a políticos, sino también a funcionarios públicos, asesores, medios de comunicación y otras OSC.

Evidencia sólida: preparar un conjunto robusto de datos, investigaciones y casos que respalden la posición de la OSC. La evidencia debe ser clara, relevante y persuasiva.

Construcción de coaliciones: trabajar en alianzas con otras OSC, movimientos sociales o instituciones académicas puede aumentar la presión y la legitimidad de la propuesta.

Mobilización ciudadana: generar apoyo popular a través de campañas de comunicación, recogida de firmas, manifestaciones pacíficas, y uso de redes sociales para crear un movimiento de base.

Estas estrategias combinadas aumentan significativamente las probabilidades de éxito en la incidencia de políticas públicas.

²⁵ Fake News. La nueva realidad. Esteban Illades. Penguin Random House Group Editorial. 2018

²⁶ La nueva sociedad. Jaime Durán Barba. Debate. 2022

²⁷ Ciencia de las emociones. Federico Fros Campelo - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Vi-Da Global; Ediciones B, 2014.

3.2

Relacionamiento con actores políticos: claves para el lobbying

El lobbying efectivo se basa en la creación de relaciones de confianza, que requieren una comprensión emocional y racional de los actores involucrados.

Todos están de acuerdo en que hay que renovar la política, pero no es suficiente mejorar lo antiguo. Hay que repensar desde las bases³⁸. Lo mismo sucede con las OSC, son organizaciones incluso más antiguas que el Estado actual, pero sus liderazgos se quedaron en un tiempo donde se mantiene el estatus para dialogar con sus pares tanto como con los cooperantes, solo que no sucede lo mismo con el resto de la ciudadanía, que se encuentra ausente en el diálogo de temas trascendentales que definen su presente y su futuro.

El lobbying es un componente esencial del trabajo de una OSC cuando se trata de influir en decisiones políticas. Para tener éxito en el lobbying, consideramos las siguientes claves:

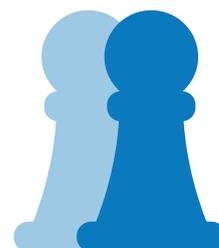
Construir relaciones de confianza: establecer relaciones a largo plazo con actores políticos basadas en la confianza mutua. Esto incluye tanto a los aliados como a aquellos que puedan estar inicialmente en desacuerdo con los objetivos de la OSC.

Conocimiento profundo del entorno: mantener un conocimiento actualizado de la situación política, las agendas legislativas, y las posiciones de los actores clave. Esto permitirá identificar oportunidades y riesgos.

Mensajes claros y directos: cuando nos comuniquemos con actores políticos, debemos utilizar mensajes claros, concisos y respaldados por evidencia. Presentar las propuestas de manera que sean fáciles de entender y de implementar.

Flexibilidad y negociación: prepararse para negociar y hacer concesiones estratégicas sin comprometer los objetivos fundamentales de la OSC. La flexibilidad puede ser la clave para lograr avances en situaciones difíciles.

Confidencialidad y ética: el lobbying debe ser realizado de manera ética y transparente. Respetar la confidencialidad de las conversaciones y evitar conflictos de interés son fundamentales para mantener la integridad de la OSC.



³⁸ La nueva sociedad. Jaime Durán Barba. Debate. 2022

3.3

Cómo comunicar en un contexto político adverso

En contextos políticos adversos, la comunicación debe ser estratégica, manejando con habilidad las narrativas emocionales para contrarrestar la oposición.

Las OSC a menudo enfrentan contextos políticos adversos donde sus propuestas o incluso su existencia puede ser cuestionada. Para comunicar eficazmente en estos escenarios:

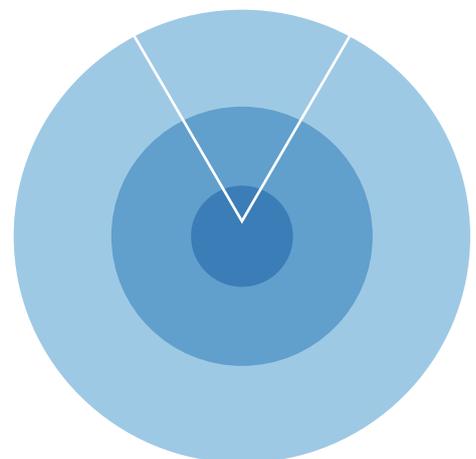
Evaluación del riesgo: realizar un análisis de riesgos para identificar posibles repercusiones de las acciones de comunicación. Esto incluye evaluar la reacción de actores políticos, medios y el público en general.

Mensajes prudentes pero firmes: en contextos adversos, es crucial que los mensajes sean cautelosos pero que mantengan la firmeza en los valores y objetivos de la OSC. Evitar la confrontación directa a menos que sea absolutamente necesario.

Uso estratégico de aliados: amplificar la voz a través de aliados que puedan hablar en nombre de la OSC, como líderes de opinión, académicos o figuras públicas respetadas.

Diversificación de canales: en un entorno adverso, algunos canales de comunicación pueden cerrarse o volverse inaccesibles. Es esencial diversificar el uso de medios y canales para asegurar que el mensaje siga llegando al público.

Transparencia y responsabilidad: mantener la transparencia en todas las acciones de la OSC y comunicar de manera proactiva los esfuerzos realizados, incluso en tiempos de crisis. La responsabilidad ante la comunidad fortalece la legitimidad de la OSC.



³⁸ La nueva sociedad. Jaime Durán Barba. Debate. 2022

3.4

Herramientas de incidencia: advocacy y campañas de concienciación

Las campañas de concienciación deben estar diseñadas para movilizar a las audiencias a través de la empatía y la conexión emocional, alineadas con los valores de la OSC.

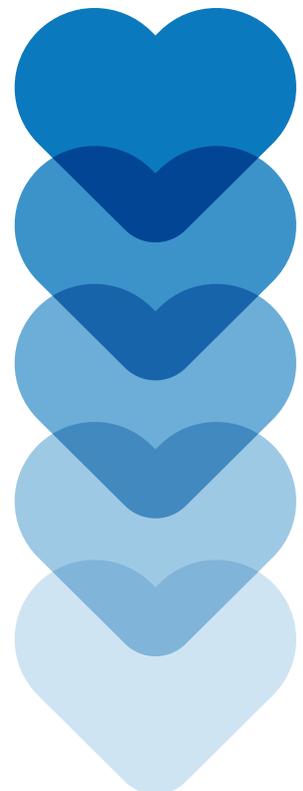
El advocacy y las campañas de concienciación son herramientas fundamentales para la incidencia en políticas públicas. Estas herramientas deben ser utilizadas de manera complementaria:

Advocacy: implica la promoción activa de una causa o política, y puede incluir desde la presentación de propuestas ante los legisladores hasta la organización de foros y debates públicos. El advocacy requiere una estrategia bien definida, basada en evidencia y con un claro objetivo de política pública.

Campañas de concienciación: estas campañas buscan sensibilizar al público sobre un tema específico, aumentando el conocimiento y generando apoyo. Pueden incluir actividades como la difusión de información en medios de comunicación, la organización de eventos públicos, y el uso de redes sociales para viralizar mensajes.

Combinación de tácticas: las campañas de concientización y el advocacy pueden y deben combinarse. Por ejemplo, una campaña de concientización exitosa puede crear el clima necesario para que el advocacy logre sus objetivos políticos.

Medición de impacto: es crucial medir el impacto de estas acciones para evaluar su efectividad y ajustar la estrategia si es necesario. Utiliza encuestas, análisis de cobertura mediática y otros indicadores para este fin. (Escucha digital)



3.5

Casos prácticos: OSC que han influenciado políticas públicas

La construcción de narrativas emocionales y carismáticas puede ser una herramienta poderosa para influir en políticas públicas, especialmente en contextos donde las audiencias buscan líderes fuertes y confiables.

Los casos prácticos son esenciales para demostrar la efectividad de las estrategias mencionadas. Aquí algunos ejemplos destacados:

Caso 1: Transparencia Internacional: Con su enfoque en la lucha contra la corrupción, Transparencia Internacional ha logrado influir en la creación de políticas y leyes anticorrupción en varios países a través de un trabajo constante de advocacy y lobbying.

Caso 2: Amnistía Internacional: A través de campañas globales de concientización y advocacy, Amnistía Internacional ha presionado con éxito a gobiernos para la liberación de presos políticos y la abolición de leyes opresivas. Ejemplo...

Caso 3: Habitat for Humanity: Mediante su combinación de campañas de concientización y lobbying, Habitat for Humanity ha influido en la adopción de políticas de vivienda asequible en distintos países. Por ejemplo en...

Estos casos muestran cómo las OSC pueden ejercer un impacto significativo en las políticas públicas a través de estrategias bien diseñadas y ejecutadas.

Capítulo 4: posicionamiento en el escenario mediático

4.1

Relación con los medios de comunicación

La relación con los medios debe ser gestionada cuidadosamente para maximizar la exposición positiva, utilizando narrativas que resuenen con las emociones de la audiencia.

"La opinión pública sensata es un bien público."³⁹
La relación entre las OSC y los medios de comunicación aporta y fomenta una opinión pública informada y reflexiva.

La relación con los medios de comunicación es una pieza clave en el posicionamiento de una organización de la sociedad civil (OSC). Para construir y mantener una relación sólida con los medios:

Construir relaciones a largo plazo: desarrollar una relación continua con periodistas y editores, más allá de las notas de prensa. Establecer un contacto regular y confiable puede resultar en una cobertura más favorable y recurrente.

Entender las necesidades de los medios: conocer qué tipo de contenido y enfoque prefiere cada medio. Asegurarse de que las historias que proponemos estén alineadas con su línea editorial y formato.

Proveer contenido de calidad: ofrecer a los medios información precisa, relevante y bien estructurada. La claridad y la veracidad son fundamentales para ganar la confianza de los periodistas.

Accesibilidad y prontitud: responder rápidamente a las solicitudes de los medios y mantener un contacto accesible para ellos. La agilidad en la comunicación puede ser crucial, especialmente en situaciones de crisis.

Una relación bien gestionada con los medios puede amplificar el mensaje de la OSC y aumentar su visibilidad y credibilidad.

³⁹ El mito del votante racional. Por qué las democracias prefieren las malas políticas. Bryan Caplan. 2007

4.2

Cómo ser noticia: generación de contenidos relevantes

Generar contenidos que se conviertan en noticia requiere una combinación de relevancia, oportunidad y un profundo entendimiento de las emociones que estos contenidos despiertan en el público. Por eso se plantea la doble vía de posicionamiento, por un lado la agenda propia de la OSC y por el otro la intervención en temas coyunturales, que pueden iniciar con un mensaje en redes o un comunicado, que desemboque en entrevistas y desde donde podamos enlazar esa coyuntura con el enfoque que promovemos desde la organización.

Cuando diseñamos la comunicación debemos usar formas de comunicación propias del grupo al que queremos llegar, sean vallas publicitarias, televisión, radio, o memes.⁴⁰

Para que una OSC sea noticia, es esencial generar contenido que capte la atención de los medios y del público.

Aquí algunos enfoques:

Identificar el ángulo noticioso: pensar como un periodista y determinar qué aspectos de las actividades de tu OSC son de interés público. Puede ser una nueva iniciativa, un logro significativo, o una respuesta a una crisis.

Crear historias humanas: las historias centradas en personas, especialmente aquellas que muestran superación, impacto social o problemas urgentes, suelen tener un gran atractivo mediático.

Eventos y momentos clave: organizar eventos, lanzamientos o conferencias que sean relevantes y noticiables. Coordinar estas actividades con fechas importantes o acontecimientos actuales para maximizar su impacto. Un recurso poco creativo pero que puede ser muy útil es tener en cuenta el calendario de aniversarios, fechas claves y recordatorios para subir a la ola de las tendencias. Por ejemplo el día del niño trabajar sobre un video o una infografía que muestre los desafíos en políticas públicas sobre este sector en determinada localidad.

Contenido visual y multimedia: proporcionar fotos, videos y gráficos que puedan ser utilizados fácilmente por los medios. El contenido visual aumenta la probabilidad de que la historia sea publicada y compartida. Las OSC suelen dejar a lo último la evidencia audiovisual, no se trabaja desde el día uno en un sistema que permita recolectar imágenes, videos, u otros recursos con vivencias que muestran el antes y el después. Este simple ejercicio puede ser un material de alto impacto.

La relevancia del contenido, junto con un enfoque estratégico, puede transformar las actividades de una OSC en noticias atractivas para los medios, y esto, permitirá que los públicos conozcan las OSC y sus trabajos y resultados y, eventualmente, empaticen con ellas y las defiendan si fuere necesario.

³⁸ La nueva sociedad. Jaime Durán Barba. Debate. 2022

4.3

El papel de los influencers y generadores de opinión

Los influencers y generadores de opinión juegan un papel crucial en la difusión de narrativas, especialmente cuando sus mensajes se alinean emocionalmente con los valores de la OSC.

El meme político se ha convertido en una poderosa herramienta de comunicación, utilizada para reforzar o atacar narrativas políticas en un contexto donde la interacción digital es clave⁴¹. Este recurso es utilizado frecuentemente y sintetiza un mensaje llegando a una audiencia clave, generando una conexión que un extenso comunicado nunca podría lograr.

En la era digital, los influencers y generadores de opinión desempeñan un papel crucial en el posicionamiento de las OSC:

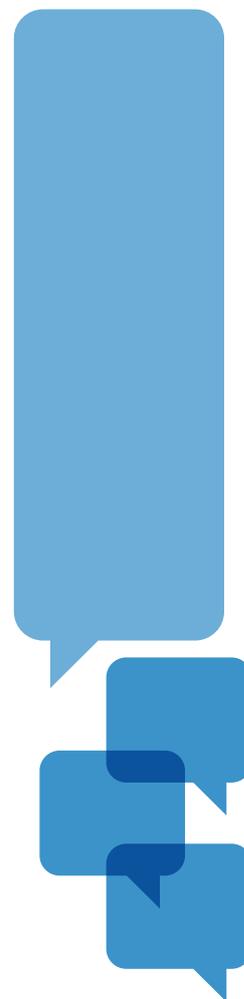
Identificación de influencers claves: seleccionar influencers y líderes de opinión cuya audiencia se alinee con los objetivos y valores de la OSC. No siempre es necesario apuntar a aquellos con mayor número de seguidores; la relevancia y el engagement son más importantes.

Colaboraciones estratégicas: trabajar con influencers para crear contenido que resuene con sus seguidores. Esto puede incluir publicaciones en redes sociales, blogs, videos o eventos en vivo.

Transparencia y autenticidad: es vital que las colaboraciones sean auténticas y que los influencers compartan un genuino interés en la causa. La transparencia en estas relaciones refuerza la credibilidad tanto del influencer como de la OSC.

Medición del impacto: analizar el alcance y la respuesta de las campañas con influencers para ajustar futuras colaboraciones y maximizar su efectividad.

Los influencers y generadores de opinión pueden expandir considerablemente el alcance de la OSC y conectar con nuevas audiencias de manera efectiva.



⁴¹ Fakecracia/Matías Ponce; Omar Rincón. - 1ª ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Biblos, 2020

4.4 Gestión de entrevistas y conferencias de prensa.

La preparación para entrevistas y conferencias de prensa debe considerar tanto el contenido del mensaje como su entrega emocional, para asegurar que resuene con la audiencia. Se deben trabajar sobre relatos reiterativos, entendiendo que existe no solo un cambio de audiencias según el medio si no que también quien transcribe lo que decimos no necesariamente tiene la capacidad o el criterio para identificar realmente los puntos claves de lo que se expresa. Por eso debemos asegurar un relato escrito y trabajado, que nos permita seguir un hilo conductor, donde respondamos de forma clara todas las dudas que la escucha digital nos genera como dato para tener en cuenta. A esto debemos sumar la importancia del trabajo en la comunicación no verbal; se debe trabajar a profundidad casi como si se tratara de actores en los meta mensajes que se generan con lo que nuestro cuerpo dice o queremos que diga. Las microexpresiones, la postura, el tono de voz genera un mensaje, donde el receptor posiblemente no sea capaz de verbalizar la impresión con la que se queda o por que una persona transmite determinada cosa, pero si puede entender como se siente al escuchar y ver. Ahí es donde debemos reforzar la credibilidad y la confianza.

Las entrevistas y conferencias de prensa son momentos clave para comunicar el mensaje de una OSC. Para gestionarlas de manera efectiva:

Preparación rigurosa: antes de cualquier entrevista o conferencia, preparar puntos clave, mensajes claros y respuestas a posibles preguntas difíciles. Anticipar tanto los temas favorables como los polémicos.

Entrenamiento de voceros: los voceros deben estar bien entrenados no solo en los temas de la OSC, sino también en habilidades de comunicación, como hablar en público, manejo de preguntas difíciles y lenguaje corporal.

Mensajes concisos y consistentes: durante la entrevista o conferencia, mantén los mensajes claros, concisos y coherentes. Evitar la sobrecarga de información y enfocarnos en los dos o tres puntos principales que desees comunicar.

Manejo de crisis: si la conferencia de prensa o la entrevista ocurre en un contexto de crisis, es fundamental tener una estrategia de manejo de crisis en lugar de controlar la narrativa y mitigar el impacto negativo.

Una gestión efectiva de entrevistas y conferencias de prensa puede fortalecer la imagen de la OSC y asegurar que su mensaje sea transmitido de manera precisa y eficaz.

4.5

Medición del Impacto: Métricas y KPIs

Medir el impacto mediático implica no solo contar con las métricas tradicionales, sino también evaluar cómo los mensajes han resonado emocionalmente con la audiencia.

Medir el impacto mediático es esencial para evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación de una OSC. Algunas métricas y KPIs clave incluyen:

Alcance: cuántas personas han sido expuestas al mensaje a través de medios tradicionales y digitales. Incluye la cantidad de publicaciones, menciones y el tamaño de la audiencia alcanzada.

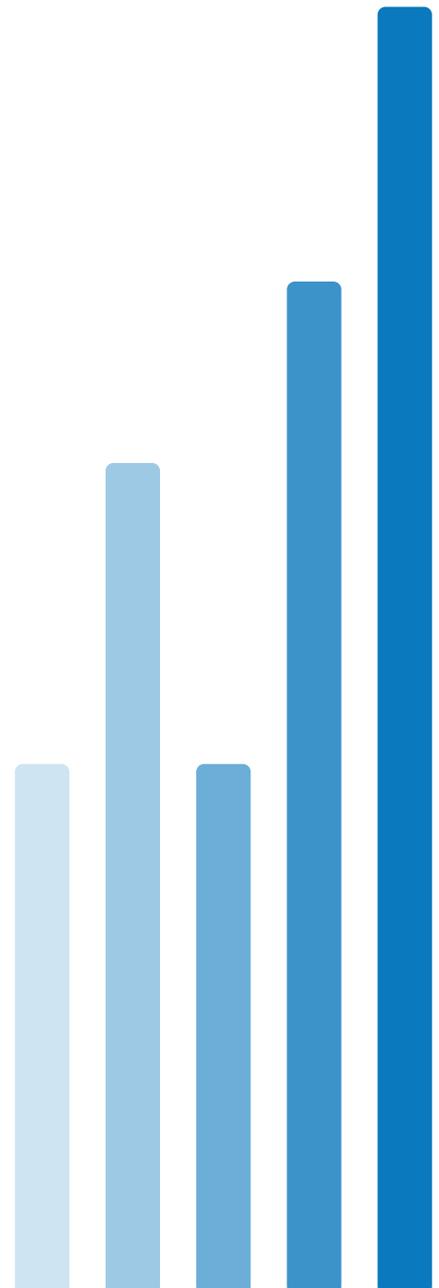
Engagement: mide la interacción del público con el contenido, como comentarios, compartidos, likes, y retweets. Un alto nivel de engagement indica que el contenido resonó con la audiencia.

Tono de la cobertura: evalúa si la cobertura mediática fue positiva, negativa o neutral. Esto ayuda a entender cómo se percibe la OSC en los medios.

Conversiones: analizar si la cobertura mediática ha llevado a acciones concretas, como donaciones, inscripciones en eventos o nuevas asociaciones.

Análisis de menciones: utilizar herramientas de monitoreo de medios para analizar el número y la calidad de las menciones de la OSC en los medios y redes sociales.

El uso de estas métricas permite ajustar y mejorar las estrategias de comunicación, asegurando que la OSC mantenga y amplíe su posición en el escenario mediático.



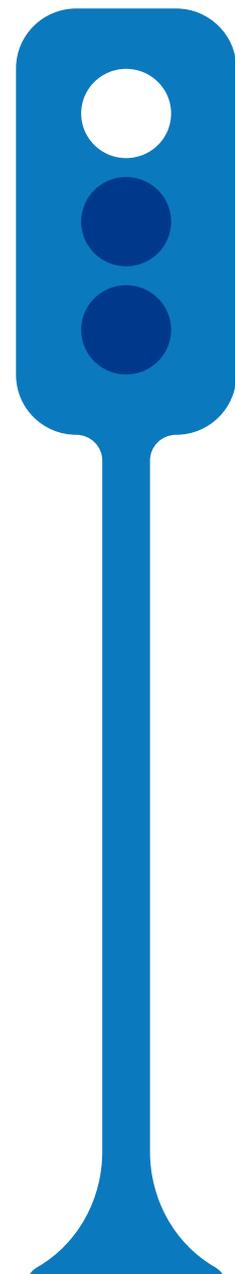
Capítulo 5: posicionamiento en el escenario mediático

5.1 **Identificación de potenciales crisis: análisis de riesgos**

La identificación de crisis potenciales debe incluir una evaluación de cómo las emociones y percepciones públicas pueden desencadenar o amplificar situaciones de crisis.

La democracia representativa entró en crisis, y cuando se celebran elecciones, lo único seguro es que no ocurrirá lo previsible⁴². Esto se traslada a la discusión pública sobre proyectos de ley o programas de gobierno, mientras organismos defensores de DDHH hacen comunicados y encuentros para ir contra una ley que reduce la edad de imputabilidad en un país con alto grado de inseguridad, algunos medios, las redes sociales y un porcentaje importante de la ciudadanía puede estar apoyando una acción punitiva que visto desde la experiencia no reduce la inseguridad ni termina con el problema, pero es una respuesta de ira que las grandes masas toman como propias.

Es razonable suponer que sesgos similares subyacen en una política tras otra⁴³. Desde las OSC se deben reconocer, anticipar y preparar respuestas a crisis basadas en los sesgos cognitivos sistemáticos presentes en el entorno político y social, esos que por ejemplo expresan que los planes o programas sociales asientan la vagancia de las personas, cuando en realidad estos programas buscan cortar con la cadena de pobreza haciendo foco en las próximas generaciones.



⁴² La nueva sociedad. Jaime Durán Barba. Debate. 2022

⁴³ El mito del votante racional. Por qué las democracias prefieren las malas políticas. Bryan Caplan. 2007

La identificación temprana de posibles crisis es crucial para una gestión eficaz. Las OSC deben implementar un proceso sistemático de análisis de riesgos que incluya:

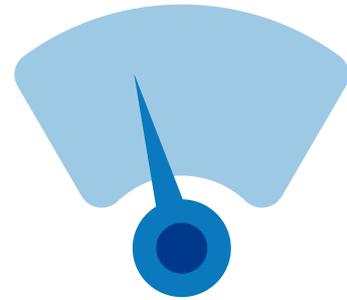
Mapa de riesgos: desarrollar un mapa que identifique las áreas más vulnerables dentro de la organización. Esto puede incluir riesgos financieros, reputacionales, operativos, o relacionados con la seguridad de los miembros y beneficiarios.

Evaluación de impacto: clasificar los riesgos según la probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial en la OSC. Esto ayudará a priorizar cuáles deben ser abordados con mayor urgencia.

Monitoreo constante: implementar sistemas de monitoreo para detectar señales tempranas de crisis. Esto incluye la supervisión de medios, redes sociales, indicadores internos, y la retroalimentación de los beneficiarios y socios.

Simulación de escenarios: realizar ejercicios de simulación para prever cómo diferentes crisis podrían desarrollarse y cómo afectaría a la organización. Estos escenarios ayudan a identificar lagunas en la preparación y áreas de mejora.

Un análisis de riesgos exhaustivo es el primer paso para prepararse adecuadamente ante posibles crisis y reducir su impacto.



5.2

Protocolos de respuesta rápida: reparación y entrenamiento.

Los protocolos de respuesta rápida deben estar diseñados para manejar tanto el aspecto factual de la crisis como las emociones que esta puede generar en las audiencias.

Tener un protocolo de respuesta rápida bien definido es esencial para mitigar el impacto de una crisis. Los componentes clave de estos protocolos incluyen:

Equipo de respuesta a crisis: designar un equipo de crisis que sea responsable de coordinar todas las acciones durante una crisis. Este equipo debe incluir miembros de la alta dirección, comunicación, legal, y otras áreas clave de la organización.

Planes de contingencia: desarrollar planes de contingencia que detallen las acciones específicas a tomar en diferentes tipos de crisis. Estos planes deben ser claros, concisos y fácilmente accesibles.

Capacitación regular: realizar entrenamientos regulares para el equipo de crisis y otros empleados clave. Estos entrenamientos deben incluir simulacros y revisiones de procedimientos para asegurar que todos estén preparados para actuar rápidamente.

Comunicación interna efectiva: establecer un sistema de comunicación interna que permita la rápida difusión de información crítica entre los miembros del equipo y otros empleados. La claridad y la rapidez son fundamentales en estos momentos.

Una preparación adecuada y un entrenamiento constante garantizan que la organización pueda responder de manera efectiva y minimizar los daños durante una crisis.

5.3

Comunicación de crisis: mensajes y canales efectivos

La comunicación en tiempos de crisis debe ser clara, coherente y adaptada a las emociones que la crisis genera en diferentes segmentos de la audiencia. La revolución de las comunicaciones dotó a los ciudadanos de una enorme autonomía, que crece todos los días⁴⁴.

"Las narrativas transmedia, a pesar de su potencial, pueden generar confianza y desconfianza simultáneamente, lo que es crucial para manejar en una situación de crisis"⁴⁵.

La comunicación durante una crisis es un elemento crítico para controlar la narrativa y mantener la confianza del público y de los socios. Las estrategias de comunicación de crisis deben incluir:

Mensajes claros y coherentes: desarrollar mensajes centrales que sean claros, honestos y coherentes con los valores de la OSC. Estos mensajes deben abordar directamente la situación, las acciones que se están tomando, y lo que se espera en el futuro.

Voceros entrenados: designar voceros que estén bien entrenados para hablar con los medios y el público. Los mismos deben ser capaces de manejar preguntas difíciles y comunicar el mensaje con calma y seguridad.

Canales de comunicación apropiados: utilizar los canales de comunicación más efectivos para llegar a tu audiencia, incluyendo comunicados de prensa, redes sociales, correos electrónicos, y actualizaciones en el sitio web. La elección de canales dependerá de la naturaleza de la crisis y del público objetivo.

Transparencia y responsabilidad: mantener la transparencia en todas las comunicaciones. Si la OSC cometió un error, es importante admitirlo, asumir la responsabilidad y comunicar los pasos que se están tomando para rectificar la situación.

La comunicación efectiva durante una crisis puede ayudar a mitigar los daños, proteger la reputación de la OSC, y mantener la confianza de los stakeholders (público de interés).

⁴⁴ ¿Y dónde está la gente? Campañas y encuestas en la sociedad del presente extremo. Jaime Durán Barba Santiago Nieto. Penguin Random House Grupo Editorial. 2019

⁴⁵ Fakecracia/Matías Ponce; Omar Rincón. - 1ª ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Biblos, 2020

5.4

Recuperación de la reputación: estrategias post-crisis

Recuperar la reputación después de una crisis requiere reconstruir la confianza, enfocándose en narrativas emocionales que reafirmen los valores y la misión de la OSC.

Después de una crisis, la recuperación de la reputación es un proceso crucial que debe ser manejado con cuidado. Las estrategias clave incluyen:

Evaluación post-crisis: realizar una evaluación exhaustiva de cómo se manejó la crisis. Identifica lo que funcionó bien y lo que podría haberse mejorado. Esta evaluación debe ser utilizada para ajustar los planes de crisis futuros.

Reparación de relaciones: trabajar para reparar cualquier relación dañada durante la crisis, ya sea con donantes, beneficiarios, socios o el público en general. Esto puede incluir disculpas públicas, reuniones de seguimiento, o acciones concretas para demostrar el compromiso de la OSC.

Reforzamiento de la marca: lanzar campañas de comunicación que refuercen los valores y la misión de la OSC. Estas campañas deben destacar los aspectos positivos de la organización y las lecciones aprendidas de la crisis.

Innovación y cambio: considerar la crisis como una oportunidad para la innovación y el cambio. Implementa mejoras en las áreas que fueron afectadas por la crisis y comunica estos cambios a tus audiencias para mostrar el progreso y el aprendizaje.

La recuperación de la reputación no solo repara el daño causado, sino que también puede fortalecer la imagen de la OSC si se maneja correctamente.

5.5

Estudios de caso: cómo las OSC superaron situaciones de crisis

Los estudios de caso proporcionan ejemplos valiosos de cómo otras OSC han manejado y superado crisis, ofreciendo lecciones aplicables:

Caso 1: Cruz Roja Internacional: durante una crisis de seguridad en una zona de conflicto, la Cruz Roja Internacional implementó un protocolo de respuesta rápida que incluyó la evacuación segura de su personal y la comunicación constante con los medios para mantener la transparencia. Su enfoque en la seguridad y la claridad en la comunicación les permitió mantener su reputación intacta.

Caso 2: Save the Children: después de una controversia sobre el uso de fondos, Save the Children realizó una auditoría externa y comunicó los resultados de manera transparente a sus donantes y al público. Además, implementaron nuevas políticas de control interno, lo que ayudó a restaurar la confianza en la organización.

Caso 3: Greenpeace: tras una acción directa que resultó en una controversia mediática, Greenpeace utilizó su plataforma digital para aclarar su posición, movilizar a sus seguidores, y redirigir la narrativa hacia la causa que defendían. La crisis se convirtió en una oportunidad para reforzar su mensaje y aumentar el apoyo público.

Estos casos ilustran cómo una respuesta estratégica y bien gestionada puede no solo superar una crisis, sino también fortalecer la posición de una OSC a largo plazo.

Capítulo 6: Campañas de posicionamiento integrales.

En este capítulo, exploramos cómo las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) pueden planificar y ejecutar campañas de posicionamiento integrales, que no solo fortalezcan su presencia y reputación, sino que también fomenten la participación activa de la ciudadanía y logren resultados sostenibles a largo plazo.

6.1 Planificación de campañas de largo plazo

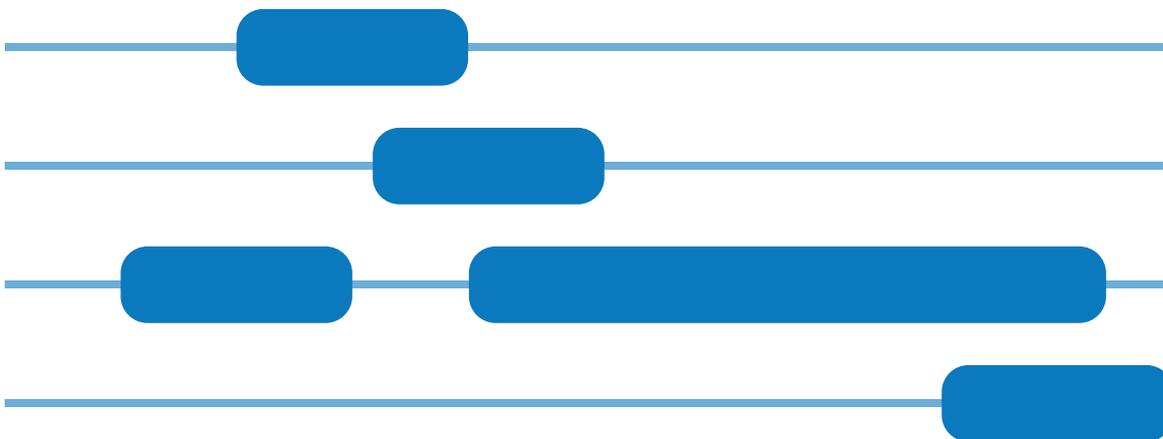
Las campañas de posicionamiento exitosas requieren una planificación cuidadosa y a largo plazo. Este apartado se enfoca en cómo las OSC pueden establecer objetivos claros, identificar audiencias clave, y desarrollar una estrategia que contemple todas las fases de la campaña.

Planificar desde la comunicación, implica interrogarse cuál es el sentido de la conversación que una organización pretende establecer, cuáles son los actores⁴⁶. La planificación de campañas de largo plazo es esencial para el éxito de las OSC. Esto implica establecer objetivos claros, definir audiencias y seleccionar los canales adecuados. Un ejemplo es una campaña de una OSC que, tras un año de planificación, logró un aumento significativo en la participación comunitaria⁴⁷.

Elementos clave de la planificación: Definición de objetivos: establecer metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART) para guiar la campaña.

Segmentación de audiencias: identificar y comprender a las audiencias objetivo, incluyendo a la ciudadanía, medios de comunicación, tomadores de decisiones y aliados estratégicos.

Creación de un cronograma: desarrollar un plan de acción que detalle las etapas de la campaña, desde la investigación inicial hasta la evaluación final.



⁴⁶ COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. PARADOJAS Y TENSIONES ALREDEDOR DE LAS COMUNICACIONES DEL SECTOR SOCIAL EN ARGENTINA. Eugenia Etkin. Universidad Nacional de Córdoba Repositorio Digital Universitario Biblioteca Oscar Garat Facultad De Ciencias De La Comunicación. 2020

⁴⁷ Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC del Ecuador. Marianela Fernández Villa. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA. 2015

6.2

Integración de mensajes y acciones: coherencia y consistencia.

Para que una campaña de posicionamiento sea efectiva, es fundamental que los mensajes y las acciones sean coherentes y consistentes en todos los canales de comunicación.

La coherencia y consistencia en los mensajes son fundamentales para el posicionamiento. Las OSC deben asegurarse de que todos sus mensajes estén alineados con su misión y valores. Un caso exitoso es una OSC que integró su mensaje en todas sus plataformas, logrando un reconocimiento de marca sólido⁴⁸.

Claves para la coherencia y consistencia:

Mensaje central unificado: desarrollar un mensaje clave que resuene con todas las audiencias y que se pueda adaptar a diferentes plataformas sin perder su esencia.

Uso de múltiples canales: integrar medios tradicionales y digitales para difundir el mensaje de manera amplia y efectiva, asegurando que cada canal refuerce el mensaje central.

Sincronización de acciones: coordinar actividades y eventos de forma que todos los esfuerzos de la campaña estén alineados y apoyen los objetivos generales.



⁴⁸ Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC del Ecuador. Marianela Fernández Villa. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA. 2015

6.3 Movilización Social y participación ciudadana

Una de las fortalezas de las OSC es su capacidad para movilizar a la sociedad civil. Este apartado explora cómo aprovechar esa capacidad para aumentar el impacto de las campañas de posicionamiento.

El advocacy es una estrategia destinada a conseguir compromisos para producir algún cambio ya sea en una política o programa y como toda estrategia, supone definir objetivos, identificar las fuentes de apoyo, analizar los interlocutores y desarrollar mensajes que acompañen la acción⁴⁹.

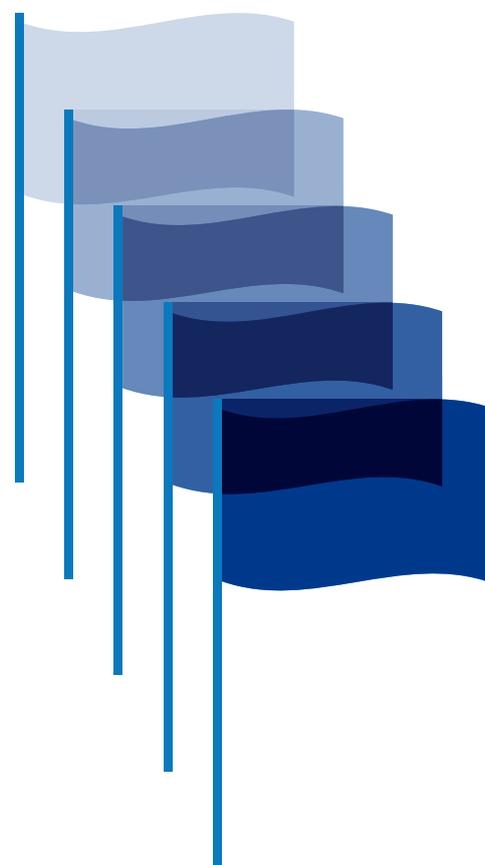
La movilización social es una herramienta poderosa para las OSC. A través de campañas de concienciación y eventos comunitarios, pueden generar un cambio significativo. Un ejemplo es una OSC que organizó una campaña de recolección de firmas para una causa social, logrando un gran apoyo público⁵⁰.

Estrategias de movilización:

Organización de eventos comunitarios: planificación de actividades que involucren a la comunidad y promuevan la participación activa.

Campañas de concienciación: lanzamiento de iniciativas que eduquen al público sobre temas relevantes y los motiven a tomar acción.

Colaboración con líderes comunitarios: involucrar a figuras influyentes para amplificar el mensaje y alcanzar a un público más amplio.



⁴⁹ COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. PARADOJAS Y TENSIONES ALREDEDOR DE LAS COMUNICACIONES DEL SECTOR SOCIAL EN ARGENTINA. Eugenia Etkin. Universidad Nacional de Córdoba Repositorio Digital Universitario Biblioteca Oscar Garat Facultad De Ciencias De La Comunicación. 2020

⁵⁰ Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC del Ecuador. Marianela Fernández Villa. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA. 2015

6.4

Evaluación de resultados: lecciones aprendidas y mejora continua

Para garantizar el éxito de las campañas de posicionamiento, es esencial evaluar los resultados y aplicar las lecciones aprendidas a futuras iniciativas.

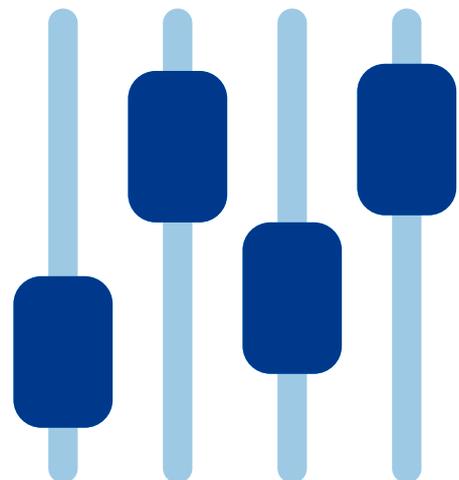
Evaluar los resultados de las campañas es crucial para la mejora continua. Las OSC deben establecer indicadores de éxito y realizar un análisis post-campaña. Un caso práctico es una OSC que, tras evaluar su campaña, ajustó su estrategia para futuras iniciativas⁵¹.

Proceso de evaluación:

Análisis de indicadores de rendimiento: monitoreo de KPI (indicadores clave de desempeño) para medir el éxito de la campaña en relación con los objetivos establecidos.

Recopilación de retroalimentación: obtener opiniones de las audiencias objetivo para entender el impacto percibido y ajustar la estrategia en consecuencia.

Informe de resultados: documentar los éxitos, desafíos y áreas de mejora, y compartir estos hallazgos con los miembros de la OSC para fomentar el aprendizaje organizacional.



⁵¹ Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC del Ecuador. Marianela Fernández Villa. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA. 2015

6.5

Ejemplos de campañas sostenibles y efectivas

Este apartado ofrece estudios de caso de campañas de posicionamiento exitosas llevadas a cabo por OSC, destacando las mejores prácticas y los factores clave que contribuyeron a su sostenibilidad y efectividad.

Características de campañas exitosas:

Enfoque en el impacto social: campañas que no solo logran visibilidad, sino que también generan cambios significativos en la comunidad.

Innovación en la comunicación: uso creativo de nuevas tecnologías y plataformas para conectar con audiencias y maximizar el alcance.

Adaptabilidad: capacidad de ajustar la estrategia en respuesta a cambios en el entorno político, social o mediático, manteniendo la relevancia y efectividad.

Capítulo 7: Innovación en la comunicación de las OSC

En un mundo en constante cambio, las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) deben mantenerse a la vanguardia de las tendencias emergentes en comunicación y tecnología para fortalecer su impacto y alcance.

Este capítulo explora cómo las OSC pueden aprovechar la innovación para mejorar su comunicación, utilizando herramientas avanzadas, datos y tecnología para conectarse de manera más efectiva con sus audiencias y lograr sus objetivos.

7.1

Tendencias emergentes en comunicación y tecnología

La comunicación está evolucionando rápidamente, impulsada por el desarrollo de nuevas tecnologías y cambios en el comportamiento de las audiencias. Las OSC deben adaptarse a estas tendencias para mantenerse relevantes y efectivas.

Las OSC deben estar atentas a las tendencias emergentes en comunicación y tecnología. La adaptación a nuevas plataformas y herramientas puede mejorar su alcance y efectividad. Un ejemplo es una OSC que utilizó realidad aumentada para crear una experiencia inmersiva en su campaña⁵².

La realidad negó que el libre mercado deriva en un modelo de democracia occidental. En algunos países la economía capitalista crece a pasos agigantados y no así las demandas por más libertad⁵³. Y esta realidad es transmitida en tiempo real por sus propios protagonistas. La pelea es por quien comunique mejor, que relato quede más arriba y quienes terminan escribiendo la historia.

⁵² Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC del Ecuador. Marianela Fernández Villa. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA. 2015

⁵³ ¿Y dónde está la gente? de Jaime Durán Barba y Santiago Nieto. 2019. Penguin Random House Grupo Editorial

Actualmente casi todos hemos incorporado a nuestra vida el celular, del que no podemos separarnos. Cabe en nuestro bolsillo y es miles de veces más poderoso que la computadora que llevó a los astronautas a la luna en 1969⁵⁴. El desafío es llegar a las audiencias que por sus propios algoritmos tienen limitada también la variedad de contenidos que caen en su muro y en la vista previa al momento de abrir cualquiera de las aplicaciones. Hoy mucha gente abre primero X/ex Twitter antes que ver las tapas de los diarios.

Tendencias clave:

Comunicación móvil y redes sociales: la creciente importancia de los dispositivos móviles y plataformas sociales como canales primarios de comunicación.

Video en vivo y contenido efímero: el auge del contenido en tiempo real, que permite una conexión más directa e inmediata con las audiencias.

Inteligencia artificial (IA) y automatización: uso de chatbots, IA para la personalización de contenido y análisis de datos para mejorar la eficiencia de la comunicación.



⁵⁴ La nueva sociedad. Jaime Durán Barba. Debate. 2022

7.2

Uso de Big Data y analítica en la comunicación de OSC

El big data y la analítica ofrecen a las OSC la capacidad de entender mejor a sus audiencias, medir el impacto de sus campañas y tomar decisiones informadas. Este apartado explora cómo las OSC pueden aprovechar estos recursos para mejorar su comunicación.

El uso de big data y analítica puede transformar la comunicación de las OSC. Al analizar datos sobre sus audiencias, pueden personalizar sus mensajes y mejorar su impacto. Un caso exitoso es una OSC que utilizó análisis de datos para identificar patrones de comportamiento y ajustar su estrategia de comunicación⁵⁵.

Los votantes sobrevaloran sistemáticamente los beneficios del proteccionismo⁵⁶. Con herramientas de big data y analítica se pueden identificar y contrarrestar creencias sistemáticas erróneas en la población: “Las OSC viven del Estado”, “Las OSC tienen ideologías foráneas que intentan instalar en la sociedad poniendo en riesgo nuestras tradiciones”, “Los pobres tienen hijos para conseguir planes”, “Los gays son potenciales abusadores de menores”, etc. Con los sistemas de escucha digital se puede ir armando un mapa de términos e ideas erradas que se repiten en discusiones alrededor de temas que se trabajan desde las OSC como el derecho al acceso a la justicia.

Aplicaciones de big data y analítica:

Segmentación de audiencias: uso de datos para identificar y entender segmentos específicos del público, permitiendo una comunicación más personalizada y efectiva.

Medición de impacto: análisis de métricas clave para evaluar la efectividad de las campañas y ajustar estrategias en tiempo real.

Predicción de tendencias: utilización de análisis predictivos para anticipar cambios en el entorno social y adaptar la comunicación de manera proactiva.

⁵⁵ Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC del Ecuador. Marianela Fernández Villa. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA. 2015

⁵⁶ El mito del votante racional. Por qué las democracias prefieren las malas políticas. Bryan Caplan. 2007

7.3

Storytelling digital: herramientas y técnicas avanzadas

El storytelling sigue siendo una herramienta poderosa para las OSC, pero en la era digital, las técnicas y herramientas han evolucionado. Este apartado se centra en cómo las OSC pueden utilizar el storytelling digital para captar la atención y el apoyo de sus audiencias.

El storytelling digital es una técnica poderosa para conectar con las audiencias. Las OSC pueden utilizar videos, infografías y redes sociales para contar historias que resuenen con su público. Un ejemplo es una campaña que utilizó videos testimoniales para mostrar el impacto de su trabajo en la vida de las personas⁵⁷.

Técnicas de storytelling digital:

Narrativas interactivas: uso de plataformas digitales para crear historias inmersivas y participativas que involucren activamente al público.

Microhistorias y contenido breve: adaptación de mensajes en formatos breves y poderosos, adecuados para el consumo rápido en redes sociales.

Visualización de datos: transformación de datos complejos en gráficos y visualizaciones atractivas que cuenten una historia clara y convincente.

⁵⁷ Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC del Ecuador. Marianela Fernández Villa. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA. 2015

7.4

La importancia de la transparencia y la confianza

En un entorno donde la confianza del público es fundamental, la transparencia se ha convertido en un valor esencial para las OSC. Este apartado aborda cómo las OSC pueden fortalecer su credibilidad y construir relaciones de confianza a través de la comunicación transparente.

Las comunicaciones presentan características particulares, tanto en la forma, pero principalmente en los contenidos que las sustentan, las cuales, no necesariamente se dan en otro tipo de instituciones públicas o privadas⁵⁸.

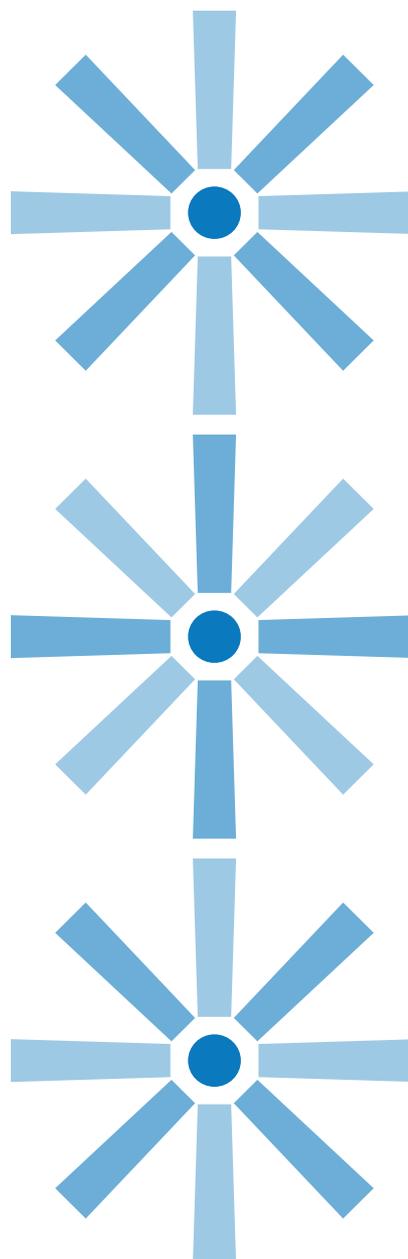
La transparencia y la confianza son fundamentales en la relación entre las OSC y sus públicos. Las organizaciones deben ser abiertas sobre sus procesos y resultados. Un caso práctico es una OSC que publica informes anuales detallados sobre su financiamiento y actividades⁵⁹.

Estrategias para fomentar la transparencia:

Comunicación abierta: publicación regular de informes, estados financieros y actualizaciones sobre proyectos, accesibles al público.

Interacción directa: fomento de la retroalimentación y el diálogo con las audiencias, utilizando canales digitales para mantener una comunicación bidireccional.

Respuestas proactivas: actuar de manera rápida y transparente ante cualquier crisis o desafío, mostrando compromiso con la verdad y la rendición de cuentas.



⁵⁸ COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. PARADOJAS Y TENSIONES ALREDEDOR DE LAS COMUNICACIONES DEL SECTOR SOCIAL EN ARGENTINA. Eugenia Etkin. Universidad Nacional de Córdoba Repositorio Digital Universitario Biblioteca Oscar Garat Facultad De Ciencias De La Comunicación. 2020

⁵⁹ Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC del Ecuador. Marianela Fernández Villa. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA. 2015

7.5

Futuro de las OSC en el entorno digital: desafíos y oportunidades

La comunicación organizacional se convierte en acto, objeto y medio de los intercambios, porque simultáneamente afecta distintos planos de las instituciones que incluyen relaciones interpersonales, tecnologías, culturales y también cuestiones políticas institucionales⁶⁰.

El futuro de las OSC en el entorno digital presenta tanto desafíos como oportunidades. La capacidad de adaptarse a un mundo en constante cambio será crucial para su sostenibilidad. Un ejemplo es una OSC que ha implementado estrategias digitales innovadoras para llegar a nuevas audiencias y mantener su relevancia⁶¹.

Vivimos en una sociedad en la que la aparición de una aplicación desestabiliza la política de cualquier país del mundo. Como la mariposa que produce ciclones, según la teoría del caos⁶².

Desafíos y oportunidades:

Adaptación constante: la necesidad de mantenerse al día con las tecnologías emergentes y adaptarse rápidamente a los cambios en el comportamiento de las audiencias.

Ciberseguridad: protección de datos sensibles y aseguramiento de la integridad de las comunicaciones en un entorno digital cada vez más vulnerable.

Colaboración digital: oportunidades para colaborar en línea con otras OSC, gobiernos y el sector privado, creando redes y coaliciones más fuertes.

⁶⁰ COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL. PARADOJAS Y TENSIONES ALREDEDOR DE LAS COMUNICACIONES DEL SECTOR SOCIAL EN ARGENTINA. Eugenia Etkin. Universidad Nacional de Córdoba Repositorio Digital Universitario Biblioteca Oscar Garat Facultad De Ciencias De La Comunicación. 2020

⁶¹ Guía de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Sociedad Civil - OSC del Ecuador. Marianela Fernández Villa. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental - CEDA. 2015

⁶² La nueva sociedad. Jaime Durán Barba. Debate. 2022

**Comunicación
Estratégica**



**Posicionamiento
y manejo de crisis
para Organizaciones
de la Sociedad Civil
(OSC)**