



CONSTRUIR VOLUNTAD PÚBLICA

**5 fases para
alcanzar un cambio
social duradero**



Impacto Social
Metropolitan Group

la fuerza de la voz

CONSTRUIR VOLUNTAD PÚBLICA

**5 fases para
alcanzar un cambio
social duradero**

ÍNDICE

Índice	5
Introducción	7
Glosario	9
Definición de la Voluntad Pública	11
Construir Voluntad Pública vs. influenciar a la opinión pública	12
Las cinco fases de la Construcción de Voluntad Pública	17
• Fase 1: Enmarcar la oportunidad	18
• Fase 2: Establecer relevancia	20
• Fase 3: Involucrar profundamente	22
• Fase 4: Impulsar la convicción y la acción	24
• Fase 5: Reforzar, aprender y reaplicar	26
Conclusión	28
Anexos	30
Técnicas para Construir la Voluntad Pública	30
1. Definir rutas para el cambio	30
2. Construir el movimiento	30
3. Identificar, segmentar y jerarquizar a las partes interesadas	31
4. Realizar mapa de influencia	32
5. Integrar a las bases y medios masivos	34
6. Impulsar la convicción y acción	34
7. Reforzar, aprender y reaplicar	34
8. Asegurar la sostenibilidad a través del fortalecimiento	35
• Usar peticiones en línea y redes sociales	36
Sobre las y los autores: Impacto Social Metropolitan Group	37
Agradecimientos	38



INTRODUCCIÓN

En Impacto Social Metropolitan Group definimos la comunicación estratégica para el cambio social como la aplicación teórica y práctica de esta disciplina, para lograr una transformación positiva que contribuya a lograr un mundo más justo y sustentable

Se trata de un elemento fundamental y poderoso para impulsar a quienes toman decisiones. Usamos diversos modelos de comunicación como una herramienta central para lograr el cambio social, no solo para informar y sensibilizar, sino para promover el diálogo, el debate, las decisiones y las acciones que conducen a cambios en el entendimiento, el comportamiento, las políticas, las prácticas, los sistemas y las expectativas culturales.

La Construcción de Voluntad Pública (CVP) es un modelo que se utiliza para crear cambios culturales duraderos y a largo plazo en las normas y expectativas sociales. Debido a que estos cambios requieren una conexión fuerte con los valores de las personas, un reforzamiento de varias elecciones individuales y, con frecuencia, distintos cambios en políticas públicas, conductas y prácticas, la CVP se concentra en comprender, involucrar y construir una apropiación de los temas entre las diversas partes interesadas que buscan el cambio.

La Construcción de Voluntad Pública es una metodología que se ha desarrollado orgánicamente mediante la experiencia práctica en campañas de comunicación para el cambio social, que han sido dirigidas exitosamente en Estados Unidos, Canadá, México, Europa y África. En estos lugares el modelo ha sido adaptado exitosamente con base en las necesidades, contextos culturales y desafíos coyunturales específicos de las diversas actoras y actores de la esfera pública.

En este artículo compartimos conceptos y técnicas que hemos desarrollado en torno a la Construcción de Voluntad Pública, las cinco fases para su implementación y ejemplos de cómo este enfoque ha sido aplicado en México y Estados Unidos. Esperamos que las y los agentes de cambio que trabajan en diversas causas sociales encuentren una guía disruptiva e innovadora en este modelo para lograr cambios significativos y duraderos en las expectativas culturales de la sociedad.

Comenzamos este texto con un breve glosario para tener un entendimiento compartido de los siguientes conceptos.



GLOSARIO

Para lograr una mejor comprensión de este artículo, hemos elaborado las siguientes definiciones

Bases

Actoras/es individuales y grupos o segmentos quienes están interesados en un tema o política y quienes a través de la acción colectiva o masa crítica de acciones individuales podrán generar un impacto en un asunto y problema. Su fuerza y habilidad para ejercer influencia no es individual sino colectiva y/o añadida. Generalmente, mientras existan más bases comprometidas o que estén tomando acción, más influencia tendrán. De igual forma, los movimientos de base pueden ejercer influencia por su experiencia directa y como autoridad moral en el problema o tema a abordar.

Cambios de expectativas

Son las alteraciones que van ligadas profundamente con las normas, valores y reglas de comportamiento o supuestos de conducta de un grupo o comunidad.

Cambio social

Un cambio social es una alteración apreciable de las estructuras sociales, las consecuencias y manifestaciones de éstas ligadas a las normas, valores y los productos de las mismas.

Los cambios sociales incluyen aspectos económicos, políticos y culturales, desde las pequeñas alteraciones en las normas y comportamientos hasta las de gran escala. Es la diferencia observada entre el estado anterior y el posterior en una zona de la realidad social.

Comunicación estratégica para el cambio social

Es la comunicación utilizada para lograr cambios sociales específicos mediante una selección del marco de mensajes, la elaboración de estrategias y tácticas basadas en la comprensión de las necesidades y motivaciones de las partes interesadas.

Influenciadoras/es

Personas u organizaciones quienes no sólo estén interesados en el problema o la política, sino que también posean el perfil para dirigir o moldear el discurso público; la posición para interactuar directamente con las y los tomadores de decisiones durante la deliberación (idealmente que tengan el poder de influenciarles), así como las redes y los canales de activación, para comprometer y movilizar a los actores y actrices de base (muchas veces las y los influenciadores locales son líderes de organizaciones, instituciones y asociaciones).



Embajadoras/es

Son personas y organizaciones que se comprometen a ejercer influencia en su trabajo, vidas personales y/o cívicas. Son generalmente quienes adoptan desde muy temprano un tema y alentarán la participación e involucramiento de otras personas u organizaciones de su círculo cercano.

Marco del mensaje

La teoría de encuadre o marco del mensaje se basa en cómo la gente usa atajos mentales para procesar la información que recibe y decide qué creer y qué hacer luego de recibir constantemente información desde diversos canales. Estos atajos son importantes ya que orientan la forma de pensar de las personas sobre cómo definirán el problema y la solución (asignan la culpa o la responsabilidad para ambos). Estas definiciones crean el marco o la perspectiva por la cual las partes interesadas ven y entienden el problema.

Al usar estos atajos en el procesamiento de la información, las personas buscan pistas que conecten la información representada con su visión del mundo y sus suposiciones de cómo es esa visión. De tal manera que la información que se ajusta a dicha perspectiva es propensa a ser más aceptada, mientras que la información que las contradiga puede ser rechazada.

Partes interesadas

Cuando hablamos de segmentación, mucha gente piensa en términos de “audiencias.” En Impacto Social Metropolitan Group preferimos pensar en las personas y las comunidades como “partes interesadas” dado que la creación de un cambio social sustentable requiere involucramiento, no como receptores pasivos, sino como participantes activos. Personas de todas las esferas son partes interesadas con un interés de por medio en el resultado de cualquier iniciativa o proyecto de cambio social.



DEFINICIÓN DE VOLUNTAD PÚBLICA

¿Qué es la Voluntad Pública?

La Construcción de Voluntad Pública es un enfoque de comunicación para el cambio social que toma el apoyo del público e integra metodologías de expansión de bases (comunitarias y de influenciadoras/es) con herramientas de medios masivos de comunicación y redes sociales, en un proceso que conecta un tema con los valores más profundos de las personas y otras partes interesadas. Este enfoque lleva a una comprensión más profunda del público y a la apropiación del cambio social. Crea expectativas nuevas y duraderas que moldean la manera en que la gente actúa, piensa y se comporta en la comunidad.

Este modelo:

- Conecta a la gente y sus valores más profundos con un tema en vez de tratar de cambiar sus valores existentes.
- Deviene en cambios de actitud que se manifiestan en las personas que toman acciones nuevas o diferentes, lo cual crea un cambio colectivo.
- Se alcanza cuando un número suficiente de las y los miembros de la comunidad y sus líderes de opinión se han unido alrededor de un tema o problema para formar un conjunto nuevo o diferente de expectativas fundamentales comunitarias.



¿Cómo se construye la Voluntad Pública?

La Voluntad Pública se construye al conectar a la gente con un tema a través de sus valores más profundos, lo que genera cambios actitudinales a largo plazo en la clasificación de los temas por parte de las personas en su propio sistema de valores personales —cambios que se manifiestan en los individuos tomando acciones nuevas y diferentes que crean cambio colectivamente en los sistemas y las sociedades.

Este acercamiento al cambio reconoce el tremendo poder de los valores de sus individuos y de la comunidad para enmarcar las actitudes y conductas individuales y comunitarias. Reconoce que es irracional tratar de cambiar los valores de la gente y, en su lugar, se enfoca en identificar y comprender cómo esos valores existentes pueden servir como vínculos en un tema.

Construir la Voluntad Pública vs. influenciar a la opinión pública

Victorias a corto plazo vs. éxito a largo plazo

Con mucha frecuencia, la comunicación para el cambio social se concentra en victorias a corto plazo y en abordar los síntomas, en lugar de atacar las causas de los problemas o necesidades. Dichos esfuerzos están concentrados en cambiar la opinión pública, una ganancia a corto plazo.

Las campañas basadas en la opinión pública están diseñadas para mover a un segmento de las partes interesadas quienes compartirán una opinión vinculada con un tema específico. Este tipo de campañas pueden ser muy efectivas para ganar o influenciar decisiones concretas y acciones durante un periodo específico —tales como aprobar una iniciativa de ley. Sin embargo, esta fuerza propia también crea vulnerabilidad porque la opinión pública puede influenciarse tanto positiva como negativamente, y puede cambiar de dirección varias veces utilizando las mismas técnicas. Este tipo de comunicación tiende a identificar un mensaje poderoso para el corto plazo e impulsarlo a través de la mejor vía, con frecuencia mediante la inversión de grandes cantidades de recursos en medios masivos. Por su naturaleza, la comunicación basada en la opinión pública busca reducir el discurso y la argumentación, desalentar la reflexión y el involucramiento personal sobre un tema.

En contraste, las estrategias basadas en la Voluntad Pública se concentran en el cambio construido a lo largo del

tiempo —involucrando el apoyo de amplias bases comunitarias para influenciar el cambio individual e institucional. Mientras que las estrategias con base en la Voluntad Pública también tienen metas claras y medibles, éstas se concentran en desarrollar una plataforma sustentable para el cambio y por lo tanto invierten en mayor involucramiento del público.

Con frecuencia la necesidad de un cambio claro e inmediato (por ejemplo: victoria en una política pública) impulsa la decisión de usar estrategias basadas en la opinión pública. Este enfoque con frecuencia conduce a una serie de victorias que podrían sumar cero si al final no se inculcaron nuevas normas en la comunidad, ni se cambiaron las expectativas de referencia sobre un tema.

**CON MUCHA FRECUENCIA,
LA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO
SOCIAL SE CONCENTRA EN VICTORIAS A
CORTO PLAZO Y EN ABORDAR
LOS SÍNTOMAS, EN VEZ DE TRATAR
DE ATACAR LAS RAÍCES
DE LOS PROBLEMAS O NECESIDADES**



Caso movilidad en bicicleta en México

En los últimos años el movimiento ciclista en México ha sido motor de un cambio cultural en los medios de transporte. Durante varios años, colectivos de ciclistas presionaron a los agentes tomadores de decisiones en la Ciudad de México para ganar derechos mediante acciones de protesta y argumentos orientados a los beneficios que esta opción de transporte genera en cuanto a reducción de costos, aumento de movilidad, fomento de espacios y actividades de recreación, mejoras en salud pública y la creación de una imagen de modernidad. La agenda ciclista fue adoptada, convertida en política pública, lo cual generó un cambio cultural y de expectativas por parte de un público que ha crecido y demandado más espacios dentro y fuera de la capital.

Si en el año dos mil se contaba con apenas unas decenas de kilómetros de ciclovías en la Ciudad de México, 17 años después hallamos 126 kilómetros de rutas exclusivas para ciclistas y programas de transporte público en bicicleta que se han expandido a cuatro ciudades más.

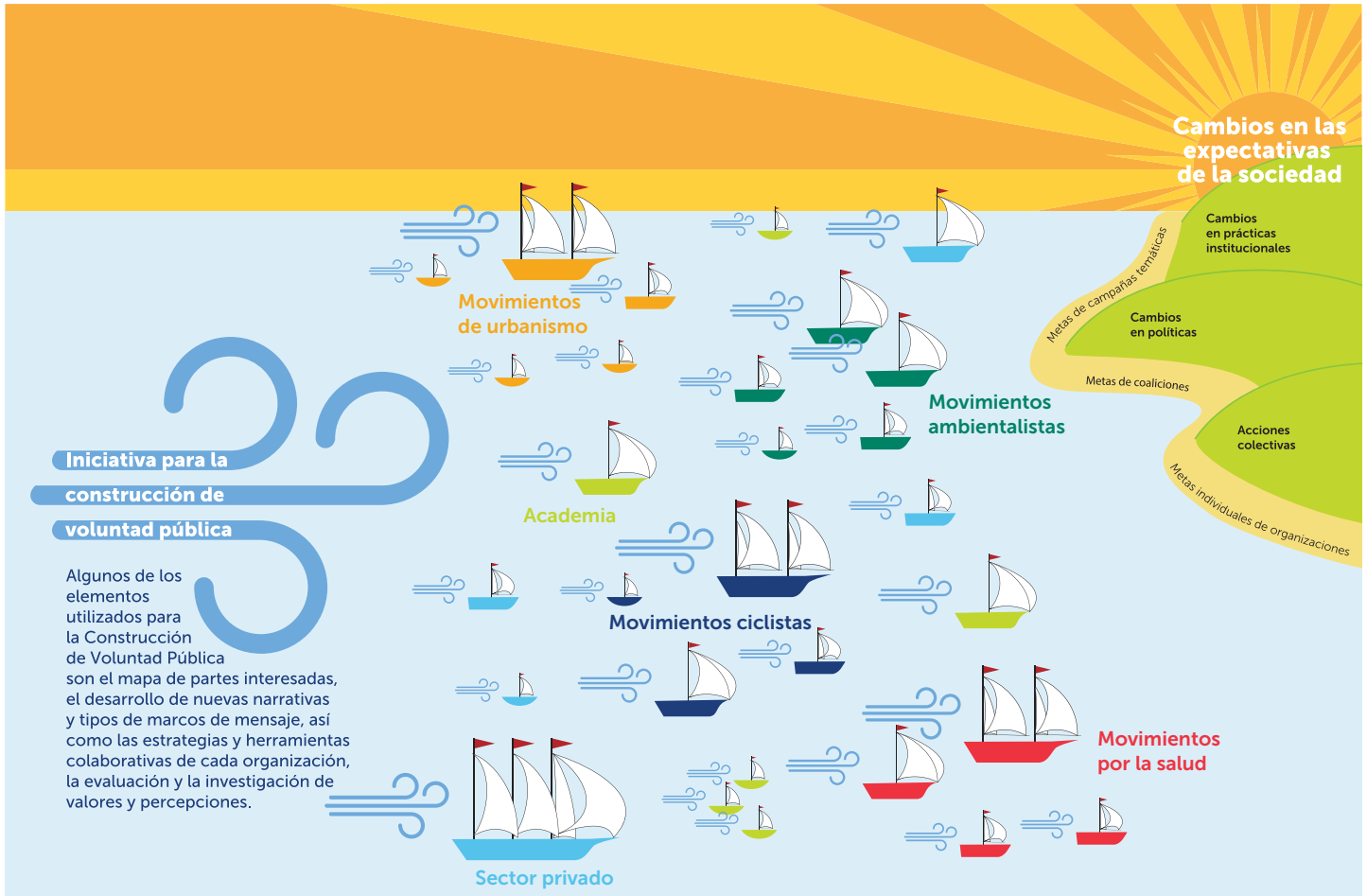


ENTRE 2010 Y 2016, LOS VIAJES EN BICICLETAS CRECIERON 422 POR CIENTO HASTA LLEGAR A LOS 30 MILLONES

Hoy México posee la tercera ciclovía más grande del mundo, la cual alcanzó su máximo pico de usuarios y usuarias en marzo de 2015, cuando 57 mil personas participaron en el paseo ciclista local (¡nueve años antes no existía!). Entre 2010 y 2016, los viajes en bicicleta crecieron 422 por ciento hasta llegar a los 30 millones. ¿Qué cambió? La Voluntad Pública.

Cambios de expectativas sociales

La Construcción de Voluntad Pública impulsa el trabajo de las organizaciones, coaliciones y campañas y, al mismo tiempo, los avances de esas organizaciones, coaliciones y campañas también contribuyen a Construir la Voluntad Pública



Las embarcaciones en el gráfico representan los diversos esfuerzos y metas de cada organización los cuales en el largo plazo conllevan a un objetivo en común más amplio: el cambio de expectativas sociales, las cuales se basan en la suma de varias victorias individuales de las organizaciones que se reflejan en mejores políticas públicas, cambios institucionales y acciones colectivas. En el caso del movimiento ciclista, los diversos esfuerzos de cada organización para impulsar mejores opciones de movilidad, de transporte, de medio ambiente, de recreación y de salud entre otros, fueron acompañados por “vientos” de Construcción de Voluntad Pública que han llevado a un cambio de políticas públicas, prácticas institucionales y, finalmente, de cultura y expectativas sociales.



Cuando el mensaje a corto plazo hace daño a largo plazo

Los mensajes que son efectivos para ganar una decisión en un momento particular pueden crear divisiones y/o socavar la construcción de un movimiento a largo plazo. Por ejemplo, en Estados Unidos los mensajes utilizados para luchar contra las industrias contaminantes consiguieron que muchas de éstas fueran cerradas y clausuradas. Los mismos mensajes, que convencieron al público de que la causa principal de la contaminación del agua era la gran industria, ocasionaron que las personas y las familias descartaran la posibilidad de que ellas también formaban parte del problema mediante sus acciones cotidianas. Además, los mensajes crearon una dicotomía ambiente vs. economía, lo cual ya de entrada limitaba un eventual acercamiento con base en intereses comunes entre ambientalistas y representantes de la industria privada.

Principios básicos de la CVP

La Construcción de Voluntad Pública está fundamentada en cuatro principios básicos. Cada uno de ellos puede estar representado de manera independiente en variadas formas de comunicación y mercadotecnia social. Es la sinergia y fuerza de estos principios los que hacen que la CVP sea inconfundible.

- **Conectar mediante los valores más profundos**

Los valores predominan sobre los datos cuando se trata de tomar decisiones. La gente elige de manera consciente e inconsciente según sus valores; posteriormente, utiliza la información para racionalizar y apoyar su decisión. Para que las personas mantengan un compromiso duradero con un tema como una prioridad personal —y mantengan la convicción que producirá la acción— el tema debe conectarse con los valores personales más profundos. Las opciones individuales para hablar o tomar acción sobre un tema fluyen con la resonancia del tema y el sistema de valores centrales en una persona.

CONECTAR LAS NARRATIVAS CON LOS VALORES DE LAS PERSONAS ES CLAVE PARA EL ÉXITO EN EL CAMBIO SOCIAL

En general, tomamos decisiones aisladas de acuerdo a necesidades o situaciones específicas. Sin embargo, para mantener el compromiso y tomar acciones que podrían involucrar riesgo, un tema debe vincularse con los valores centrales de una persona. La construcción de voluntad pública reconoce que intentar modificar valores o enseñar nuevos es extremadamente difícil y frecuentemente amenazante para el individuo. Cuando un grupo o individuo conecta un valor central existente con un tema, que defiende un cambio social, puede crear una plataforma fuerte y atrayente para la comunicación, la cual guiará cambios conductuales y actitudinales a largo plazo.

Para establecer esta conexión con los valores más profundos es importante que los mensajes sean diseñados a partir de dichos valores; así como otras formas de comunicación persuasiva, las cuales se obtendrán por medio de la selección de historias que transmitirán el mensaje —el tipo de mensaje que se deberá utilizar en todos los esfuerzos, desde el nombre del movimiento, la campaña, las estrategias en redes sociales (*hashtag*, *tweets*, etc.), en el estilo de escritura y en la selección de las mensajeras/os que comparten valores con las partes interesadas.



Contexto cultural en México

Dado que el método debe ajustarse a los contextos donde se implementará, a continuación compartimos tres elementos que hemos identificado a lo largo de nuestro trabajo en México.

Primero, la volatilidad política y social influye fuertemente en los esfuerzos que se pueden articular hacia el largo plazo. En México el contexto político cambia constantemente y con frecuencia surgen nuevas coyunturas —muchas veces en forma de escándalo político o mediático— lo que provoca que el trabajo de las coaliciones, redes o movimientos tenga que ajustarse. Esto puede significar un reacomodo de recursos técnicos y económicos de forma a veces inmediata.

Segundo, lo anterior se traduce en que la Construcción de Voluntad Pública debe ir a la par de apoyar las necesidades inmediatas de transformación hacia las cuales las coaliciones, redes o movimientos apuntan. En otras palabras, la estrategia para el largo plazo debe tener un componente de cortísimo plazo y debe conectar ambos de una manera lógica y ordenada para generar cambios en las expectativas sociales.

Tercero, se requiere de un alto nivel de flexibilidad para ajustar las estrategias y tácticas que se diseñan en un inicio por lo descrito anteriormente.

En síntesis, la Construcción de Voluntad Pública requiere de un profundo conocimiento del contexto, capacidad de leer e interpretar los cambios y cómo influyen en las distintas partes interesadas, y ajustar estrategias con base en dicha volatilidad.

Continuación de principios básicos

- **Respetar el contexto cultural**

Es importante que las y los organizadores de voluntad pública comprendan la dinámica del poder, lenguaje, relaciones, valores, tradiciones, cosmogonía y toma de decisiones de cada contexto cultural, para apropiarse del tema y trabajar desde el contexto cultural de una persona o grupo. Esta comprensión tendrá impacto en la selección efectiva de quienes organizan, lideran los esfuerzos y comparten los mensajes: las estrategias en el terreno, las tácticas, herramientas y sus aplicaciones mediante distintos canales. Trabajar según el contexto cultural es un aspecto importante de cualquier esfuerzo exitoso de comunicación.

- **Incluir a las partes interesadas prioritarias en el desarrollo y en las pruebas**

Construir la voluntad pública depende del apropiamiento e involucramiento legítimo de la gente en el proceso, cuyo impacto resulte en acción y motivación sostenida. El proceso de construcción de voluntad pública debe involucrar, por lo tanto, a las partes interesadas prioritarias realmente representativas en la búsqueda, diseño, desarrollo y pruebas de estrategias claves y mensajes. La inclusión de este grupo en todos los aspectos de un esfuerzo asegura la autenticidad, claridad del mensaje y credibilidad de los mensajeros. Al buscar un nivel más profundo de involucramiento de las partes interesadas, los organizadores de la voluntad pública recaban perspectivas e ideas mientras construyen un soporte comunitario mediante la planeación y el proceso de implementación.

- **Integrar a las bases y métodos de comunicación masivos**

La conexión con los valores se logra eficazmente a través de relaciones de confianza, donde las y los pares, amigas/os, vecinas/os, familia, colegas de trabajo y otras personas de confianza de la comunidad se acerquen directamente a más personas de sus círculos cercanos y redes sociales con un tema, a través de un valor que les motive y busquen activamente su apoyo y acción. Los esfuerzos de la CVP integran dichas bases con métodos publicitarios y otros procesos tradicionales de comunicación, a fin de generar un ambiente fértil para la motivación, difusión y reforzar el enfoque del tema: sus mensajes claves y llamado a la acción. Esta metodología integral es un factor principal que hace la diferencia entre la construcción de voluntad pública y un trabajo más general de sensibilización.

LAS CINCO FASES DE LA CONSTRUCCIÓN DE VOLUNTAD PÚBLICA



La Construcción de Voluntad Pública requiere un enfoque multidimensional para cambiar actitudes e impactar en la conducta en cualquier tema. Las cinco fases de la Construcción de Voluntad Pública definen los pasos que las y los organizadores deben dar para crear una Voluntad Pública generalizada y definen los pasos que la sociedad deberá dar para cambiar sus construcciones internas. Cada una de estas cinco fases alimenta a la otra y viceversa, por lo que no se trata de un proceso lineal sino de varios procesos que también pueden ocurrir al mismo tiempo mientras se fortalecen y retribuyen.

- **Fase 1:** Enmarcar la oportunidad
- **Fase 2:** Establecer relevancia
- **Fase 3:** Comprensión profunda del tema entre nuevas partes interesadas
- **Fase 4:** Impulsar la convicción y la acción (entre partes interesadas claves) para perseguir un cambio

- **Fase 5:** Reforzar, aprender y re aplicar. Ajustar estrategias y tácticas para que las partes interesadas generen el cambio mientras se refuerza su convicción por hacerlo realidad

Los segmentos de las partes interesadas están en diferentes niveles de participación, por lo que las fases de CVP no ocurren necesariamente de manera simultánea para todas ellas. En cada periodo examinamos las actividades de los organizadores y cómo es el involucramiento de cada parte interesada. Ilustraremos cada fase con el ejemplo de una campaña que realizamos —RiverSmart— que se lleva a través de cada una de las fases, así como con casos en México que contienen elementos de CVP y demuestran necesidades y temas diversos. En la sección de técnicas en los anexos, encontrará más información sobre las tácticas y las herramientas que ayudan a implementar una iniciativa de construcción de voluntad pública.



FASE 1

Enmarcar la oportunidad

Las personas y las organizaciones definen los temas con relación a su contexto específico y cómo será vinculada con sus valores personales. En las primeras etapas de la conciencia, un segmento de las partes interesadas por sí mismas analizará los temas que tienen relevancia y/o impacto. La fase de definición creará el contexto y la oportunidad en la cual se observará o estudiará un tema.

Organizadoras/es

En esta fase, quienes organizan aclararán el tema que deberá tratarse y hallarán las oportunidades dentro del mismo, mientras dirigen y realizan una investigación para desarrollar una base clara de conocimiento sobre:

- Las causas del tema (problemas y oportunidades)
- El contexto cultural
- Las entidades que tienen habilidad para impactarlo
- Las actividades actuales y los y las jugadoras involucradas en buscar y/o bloquear el cambio
- Obstáculos y desafíos para lograr el cambio
- Los impactos del problema (económico, social, político, ambiental)

Con base en una definición clara del tema, sus oportunidades, y la relación que estos tienen con las partes interesadas, las y los organizadores evaluarán las rutas para el cambio e identificarán cuál será la mejor para alcanzarlas. Las rutas para el cambio pueden ir desde la aprobación de una nueva legislación, el ajuste de reglas administrativas, la creación de procedimientos para motivar el cumplimiento voluntario, o con la implementación de técnicas de presión social y/o de mercado. La ruta seleccionada establecerá el modelo organizacional apropiado y las necesidades de liderazgo para el esfuerzo de Construcción de Voluntad Pública.

Partes interesadas

En la primera fase de la Construcción de Voluntad Pública, la “parte interesada” pionera es el grupo consciente que enmarca un tema, así como su respectiva oportunidad para que tenga relevancia —quien adopta temprano una iniciativa de CVP. Por ejemplo, en el caso RiverSmart (ver recuadro en página siguiente) la sensibilización temprana de las necesidades de agua limpia de muchas de las partes interesadas comunes derivó de la conciencia con la relación entre el agua potable y la salud. Su definición (marco) del tema y oportunidad es la necesidad de agua potable para las personas y sus comunidades.

En síntesis

Las organizadoras/es de Voluntad Pública:

- Dirigen la investigación de valores y percepciones sobre el tema. Para esta fase se utilizan técnicas como encuestas, análisis de narrativas en los medios de comunicación y redes sociales, grupos de enfoque, entrevistas a profundidad, entre otros elementos de investigación cualitativa y cuantitativa.
- Determinan los valores con los que se conectarán las partes interesadas para las que tiene la mayor relevancia. Identifican a los y las potenciales agentes de cambio y las rutas para el mismo.

Las partes interesadas claves:

- Pasan de no tener conciencia del tema a una conciencia rápida y temprana de una oportunidad relevante para ellas/os.

Ejemplos

- **EN ESTADOS UNIDOS: RIVERSMART**

En Estados Unidos, más de tres mil grupos locales trabajaron para preservar la calidad del agua y la salud de sus cuencas. Uno de sus retos primarios fue educar al público sobre la fuente de contaminación del agua —el impacto de millones de acciones individuales (utilizar fertilizantes en casa, enjuagar brochas de pintura o cambiar el aceite donde los contaminantes pueden derramarse en la calle y descargarse en el drenaje, etc).

Con base en la investigación sobre las actitudes de los estadounidenses en el ambiente y la calidad del agua, los organizadores de RiverSmart enmarcaron el tema bajo un enfoque positivo —se concentraron en las maneras fáciles en las que la gente podía hacer una diferencia. Por otro lado, la investigación reveló que la gente estaba dispuesta a tomar acción debido a la preocupación sobre su salud y la de su familia, ante este hallazgo las y los organizadores hicieron explícita la conexión entre salud y ríos mediante el siguiente mensaje: “50 por ciento del agua potable en este país viene de los ríos”.

- **EN MÉXICO: USO DE CANNABIS MEDICINAL**

El camino por lograr mejores derechos en materia de salud pública cruza por terrenos del discurso, narrativas y los marcos en que estos se gestan.

A principios de 2017, México aprobó el uso medicinal del cannabis. Luego de varios años de iniciada la ofensiva militar contra las drogas, diversas partes interesadas lograron cambiar una importante parte del enfoque punitivo por uno de salud pública y de derechos humanos. La discusión se desarrolló en diversos terrenos y uno de ellos fue el de la comunicación donde se desarrolló una nueva narrativa y marcos orientados a identificar los beneficios del uso medicinal del cannabis, el valor de su investigación y el alivio para miles de pacientes. Estos argumentos contrarrestaron términos y narrativas tradicionales como la supuesta “liberalización” de las drogas por conceptos más precisos como la “regulación” del mercado de consumo.

Las organizaciones, así como madres y padres de familia, encontraron en la salud particularmente de los niños y niñas, uno de los mayores valores principales que dieron mayor fuerza y un rostro humano a un complejo debate que fue alimentado por argumentos científicos, políticos, penales, de seguridad y uno que otro prejuicio.

- **EN MÉXICO: LA INTERRUPCIÓN LEGAL DEL EMBARAZO**

La Ciudad de México es un caso más donde el marco del tema fue clave para definir el problema y hallar una oportunidad. El tema se enmarcó desde una perspectiva de salud, de derechos de las mujeres y el freno a la desigualdad. Luego de un amplio y enriquecedor debate impulsado por varias organizaciones de la sociedad civil y acompañado por la academia, la comunidad científica, medios de comunicación y quienes toman decisiones en distintos niveles de gobierno, en 2007 se aprobó esta medida como una opción a favor del derecho a decidir, para priorizar la salud de las mujeres y, entre otras razones, para frenar la precarización que generaba la penalización de esta práctica.

Los factores que permitieron alcanzar este cambio social, incluso en una sociedad con valores conservadores arraigados, son diversos. Uno de ellos fue la elaboración de un marco que logró un importante nivel de consenso. Nadie o muy pocas personas apoyaban el marco de “estar a favor del aborto”, sin embargo, el marco que favorecían era por el “derecho a decidir” y en ese enfoque fue que la discusión ganó un terreno significativo, desde un acercamiento que evitaba el incremento de la desigualdad y pobreza principalmente en las mujeres.



FASE 2

Establecer relevancia sobre el tema

Organizadoras/es

Son las personas que organizan, sensibilizan y establecen la relevancia sobre un problema, a través de la divulgación dirigida en la educación, concientización y construcción de intereses sobre el tema, pues son vinculados con los valores profundos de las partes interesadas prioritarias.

Para establecer la relevancia, quienes organizan identifican los segmentos de las partes interesadas que pueden impactar en el tema y recolectan información sobre cada nivel de segmento de sensibilización, relación con el problema, valores personales y fuentes de conocimiento. Esta información ayuda a sus organizadoras para priorizar los segmentos de las partes interesadas, desarrollar mensajes efectivos y seleccionar los mejores canales para entregarlos y concientizar. Los mensajes se prueban con las partes interesadas para evaluar su resonancia e impacto y son adaptados con la participación de esas partes interesadas clave, para trabajar dentro del contexto cultural de cada segmento.

La información se comunica a través de la difusión de las bases y tácticas con medios masivos y redes sociales. La difusión proporciona comunicación directa de persona a persona para conectar el problema con sus valores profundos, entregar mensajes con veracidad, validez, crear involucramiento y apropiación.

Las herramientas de comunicación, como relaciones con los medios, estrategias de redes sociales, la publicidad y otras tácticas (folletos, panfletos, contenido en la red, eventos y actividades, etc.) refuerzan la divulgación directa apoyando a los y las adoptadoras más tempranas en su compromiso para defender el tema, creando un ambiente fértil en el que otras/os se prepararán y estarán dispuestos a discutir el tema, y dar pistas que proporcionan un sentido de pertenencia a un movimiento más grande.

Partes interesadas

Una vez que el tema y la oportunidad son identificados, la sensibilización de las partes interesadas seleccionadas y el conocimiento deben aumentar para poder incrementar la importancia y relevancia del problema. Al adquirir una sensibilización más profunda que incluye ejemplos de los impactos y sus causas subyacentes, partidarios y oponentes, y cómo se relaciona con los valores más profundos las partes interesadas se preparan para “adueñarse” del tema. También en esta fase, un segmento de las partes interesadas participa en la investigación conducida por los y las organizadoras de la Voluntad Pública (mientras participan en este proceso de investigación también se refuerza la sensibilización de este importante segmento).

En síntesis

Las organizadoras/es de Voluntad Pública:

- Preparan, segmentan, aprenden y priorizan información sobre las partes interesadas, crean mensajes, identifican canales de comunicación.
- Atraen a sus adoptadoras/es e influenciadoras/es claves.
- Crean conciencia mediante sus bases y medios masivos.

Las partes interesadas claves:

- Participan en pruebas (mensajes, lluvia de ideas de campaña, etc.).
- Adquieren conciencia y profundidad sobre la información por medio de relaciones de confianza, afiliaciones, medios, redes sociales, etc.

Ejemplos

- **EN ESTADOS UNIDOS: RIVERSMART**

Los organizadores de la campaña RiverSmart tuvieron acceso a un segmento de las partes interesadas predefinido —los y las integrantes de más de tres mil grupos de defensa de cuencas a lo largo del país. En las primeras fases de la campaña, los y las organizadoras proporcionaron herramientas a las partes interesadas (las más involucradas en la defensa de las cuencas), para ayudarles a incrementar la conciencia del tema. Además de esta divulgación entre las bases, las personas organizadoras utilizaron los medios sensibilizados y una campaña de publicidad basada en los valores de la comunidad para incrementar la concientización sobre la conexión que une a los ríos saludables con la acción individual y el agua potable y limpia.

- **EN MÉXICO: MOVIMIENTO AMBIENTALISTA Y PLATAFORMAS EN LÍNEA**

Organizaciones no gubernamentales internacionales como Greenpeace, Amnistía Internacional, y plataformas digitales como Change, han desarrollado tácticas y herramientas útiles para construir conciencia entre distintos segmentos de las partes interesadas a las que quieren llegar.

La primera de las citadas organizaciones recurre a acciones de comunicación directa con ayuda de medios masivos de comunicación sensibilizados y sus propios canales de redes sociales, página web, y correo electrónico a simpatizantes para establecer relevancia sobre un tema. Antes de lanzar una campaña de comunicación, la asociación ecologista identifica a qué tipo de partes interesadas necesita llegar y, con su colaboración, elabora y pone a prueba cierto tipo de mensajes y materiales que facilitan la sensibilización, además, ofrece herramientas digitales y tradicionales para construir mayor relevancia entre segmentos de las partes interesadas que suelen utilizar, ya sea canales como Facebook, Twitter u otros más convencionales para la comunicación como kits descargables con folletos, calcomanías, infografías, etc.

Las organizaciones mencionadas han encontrado en la esfera digital oportunidades para construir conciencia y empoderar a las distintas partes interesadas en diversos temas, pues conectan un tema con las personas y el valor más importante para ellas. Una de las formas más poderosas y recurrentes para hacerlo es mediante la creación de peticiones en línea, las que han alimentado la captura de *leads* (datos como nombres, correos electrónicos y números telefónicos) con el fin de establecer una conexión más profunda con las partes interesadas que firmaron la petición en línea y puedan contribuir a la concientización o incluso dar un paso más y responder ante un llamado a la acción predeterminado como acudir a un evento, compartir información en redes sociales o para solicitar alguna donación.

Para más información sobre recursos en línea ver la página 34 en la sección de apéndices.



FASE 3

Comprensión profunda del tema y fuerte enganchamiento entre nuevas partes interesadas sobre dónde y cómo realizar el cambio

Organizadoras/es

Durante la tercera fase, la divulgación se mueve desde el incremento de la concientización sobre el problema y su relevancia, del que se proporciona información sobre cómo puede ocurrir el cambio y lo que se necesita para lograrlo. Debido a que segmentos más amplios de las partes interesadas tienen un conocimiento profundo, se han involucrado con el tema y están buscando maneras de lograr un impacto, quienes organizan se concentran ahora en proporcionar información específica sobre cómo impactar y generar cambios a través de acciones personales (ambiental, en casa, salud y otras conductas) y a través de acciones comunitarias e institucionales (acciones colectivas, manifestar apoyo u oposición a una política, modificar conductas, realizar elecciones de compra, adoptar políticas, prácticas o procedimientos nuevos, etc.).

Partes interesadas

Una vez que más partes interesadas son sensibles a un tema, han profundizado su involucramiento, su relevancia e impacto, quieren saber cómo hacer una diferencia. Buscan respuesta a este tipo de preguntas:

- ¿Quién puede impactar el problema?
- ¿Qué organizaciones son responsables y pueden hacer una diferencia?
- ¿Qué puedo hacer al respecto?

Conforme encuentran las respuestas a estas preguntas, las partes interesadas comienzan a conectar sus valores más profundos y su sensibilización sobre el tema con el conocimiento de lo que pueden hacer y las acciones por realizar.

En síntesis

Las organizadoras/es de Voluntad Pública:

Transmiten información con cuestiones específicas sobre los cambios deseados y los mecanismos para alcanzarlos.

Las partes interesadas claves:

- Escuchan sobre el tema a través de múltiples canales con la identificación de los cambios específicos deseados y los mecanismos para el cambio. Establecen un enganchamiento profundo.

Ejemplos

- **EN ESTADOS UNIDOS: RIVERSMART**

Después de incrementar la concientización sobre la fuente del problema de polución de agua de la nación y quiénes podrían hacer una diferencia, RiverSmart lanzó un llamado a la acción tanto para lo individual como lo institucional. Se pidió a las personas pequeños cambios de conducta cada día —por ejemplo, cerrar el agua mientras se cepillaban los dientes. A las instituciones también se les pidió cambiar sus procedimientos y conductas relacionadas, por ejemplo, con el mantenimiento de las instalaciones de agua, el uso que le dan, programas de educación, etc.

- **EN MÉXICO: MATRIMONIO ENTRE PERSONAS DEL MISMO SEXO**

En algunos estados de México, luego de muchos años de sensibilización y debate público, los matrimonios entre personas del mismo sexo son legales. El camino ha sido largo para quienes han luchado por los derechos de los colectivos LGBTTTI. Sin embargo, cada vez más los espacios públicos se han abierto gracias a los grandes esfuerzos de sensibilización llevados a cabo por diversos canales y en voz de distintos tipos de mensajeros y mensajeras, quienes han interiorizado valores como la igualdad de derechos y la no discriminación.

Una de las primeras victorias en políticas públicas por la igualdad de derechos llegó en 2006 cuando se aprobó una ley que otorgó derechos a las “sociedades en convivencia” en la Ciudad de México, cuando dos personas físicas de diferente o del mismo sexo establecen un hogar común, con voluntad de permanencia y de ayuda mutua. Las partes interesadas claves involucraron a otras y realizaron acciones concretas para impulsar y respaldar esta medida.

Con este antecedente, en 2009, finalmente la figura del matrimonio fue aprobada. La Ciudad de México dio el primer paso y luego ocho entidades más. Hoy incluso se ha conformado una industria pública y privada orientada a ofrecer servicios y acciones incluyentes y se ha conformado, por ejemplo, la Cámara de Comercio y Turismo para Lesbianas, Gays, Bisexuales y personas Transgénero.



FASE 4

Impulsar la convicción y la acción para perseguir un cambio

Organizadoras/es

Para ayudar a las personas para que efectúen un compromiso personal, quienes organizan la Construcción de Voluntad Pública deben promover mensajes claros con llamados de acción, para exigir compromisos duraderos y toma de acciones específicas que impacten al problema.

El llamado a la acción debe enmarcarse en una concientización del contexto general de tal forma que los compromisos individuales y los cambios estén posicionados como parte de expectativas comunitarias nuevas y aspiracionales. Este llamado debe impulsar una elección particular y de conducta que creará un compromiso mayor con el tema. El llamado a la acción debe ser entregado por embajadoras/es, como solicitudes directas y apoyadas a través de mensajes en los medios, redes sociales y materiales de comunicación. Además de los llamados a la acción tradicionales para generar incidencia y educación, influir en otro tipo de decisiones como de compra, de comportamiento, entre otros.

Las y los organizadores pueden motivar a las partes interesadas para que hagan otros compromisos, respalden posiciones centrales y se identifiquen a sí mismos como parte de un movimiento. Es posible lograr esto mediante el uso de herramientas tradicionales y en línea, como la organización de eventos en la comunidad o la firma de peticiones en línea y su llamado a compartir el mensaje en redes sociales.

Partes interesadas

En esta fase, las partes interesadas seleccionadas tienen una sensibilización fuerte del tema, comprenden cómo

éste se conecta con sus valores, e identifican cómo pueden impactarlo. Ahora, se motiva a las partes interesadas a que se comprometan para perseguir un cambio y para ser parte del mismo. Ésta es la etapa crítica en la cual las personas hacen una elección (consciente o subconsciente), ya sea para adueñarse e impactar en el tema, o simplemente para estar conscientes del mismo.

El compromiso para crear un cambio va más allá de una opción, de una elección específica o de estar a favor o en contra de una pieza particular sobre una ley. El compromiso en esta fase significa que la gente comprende el problema (su causa-raíz) y se dedica a trabajar por un cambio a través de distintas acciones. En esta fase el tema se vuelve un punto de contacto entre la toma individual de decisiones (en la que se puede influenciar sobre patrones de voto, de compra), y a qué posturas prestan o niegan su apoyo. Es en este punto de elección en el que se establece la Voluntad Pública.

En síntesis

Las organizadoras/es de Voluntad Pública:

Proporcionan oportunidades tangibles para que las partes interesadas comprometidas tomen acción.

Las partes interesadas clave:

- Adquieren un sentido de propiedad/dedicación para impactar el problema y sus causas.
- Identifican acciones específicas a tomar.
- Se comprometen para hacer una diferencia.
- Toman acción y reclutan a otros para que también actúen.

Ejemplos

- **EN ESTADOS UNIDOS: RIVERSMART**

La campaña RiverSmart utilizó un llamado a la acción que impulsó una labor específica y creó un contexto para que los individuos tuvieran una responsabilidad personal para limpiar el agua potable como una expectativa comunitaria. El llamado a la acción de la campaña fue "Sea inteligente con los ríos" (en inglés *BeRiverSmart*), lo cual por su naturaleza pide a las partes interesadas seleccionadas "ser" en vez de "hacer"; le pide que piensen y sean conscientes de sus decisiones, de igual manera, que sientan satisfacción de estar conectados con la comunidad y cómo deberían estar con relación al tema. El llamado a la acción fue adaptado con mensajes adicionales para impulsar acciones específicas incluyendo, "¿Su casa es inteligente con los ríos?" (*IsYourHomeRiverSmart?*) y "¿Su negocio es inteligente con los ríos?" (*IsYourBusinessRiverSmart?*).

Todas las llamadas a la acción incluyeron diez consejos fáciles de tareas específicas e inmediatas que la gente podía hacer para "Ser inteligentes con los ríos" (*BeRiverSmart*). Se promovió que las partes interesadas hicieran una promesa en una web para "Ser inteligentes con los ríos", la cual creó compromiso y estableció que las personas de las partes interesadas fueran embajadoras/es.

- **EN MÉXICO: DEFENSA DE CABO PULMO COMO CONVICCIÓN**

A inicios de los 90, el arrecife más grande del Golfo de California, Cabo Pulmo, estuvo a punto de desaparecer debido a la sobreexplotación pesquera. Hoy, acompañados por la comunidad científica, organizaciones ambientalistas, celebridades, público general, las y los ex pescadores de la comunidad son los principales defensores de esta iniciativa y han encabezado la lucha por la defensa del parque nacional amenazado por la industria turística no sustentable.

En 2010, 2012 y 2014, los habitantes organizados lograron detener aquellos intentos por construir megadesarrollos que ponían en riesgo al ecosistema. El público general y sus ex pescadores, principalmente, han generado una convicción personal, apropiación de la defensa de la zona y una gran capacidad de resiliencia. En 2012, las y los organizadores enmarcaron la defensa del parque nacional en medio de un contexto electoral complejo en el que invitaron a las personas dentro y fuera de la región a tomar acciones para "salvar Cabo Pulmo" y para "votar por Cabo Pulmo". Diversas embajadoras/es y mensajeras/os se sumaron al esfuerzo. Dichas acciones las realizaron alrededor de 250 mil personas, lo que orilló a las autoridades de más alto nivel a explicar públicamente que el proyecto sería cancelado.



FASE 5

Reforzar, aprender y reaplicar

Organizadoras/es

Quienes organizan la Construcción de Voluntad Pública deben evaluar el enfoque que será utilizado y aprender de él, mientras la convicción de la gente que decidió tomar acción se refuerza continuamente.

Al evaluar mensajes, actividades y resultados que retroalimentarán los éxitos y fracasos con estrategias específicas, las organizadoras/es podrán reforzar y ajustar la estrategia para modificar los planes y alcanzar un impacto mayor.

La evaluación permite el desarrollo de herramientas y estrategias nuevas para que las y los simpatizantes sean más efectivos. A diferencia de muchos esfuerzos basados en la opinión pública en los cuales el enfoque clave se encuentra en partes interesadas indecisas, las personas que organizan la Voluntad Pública enfocan su atención de manera significativa en asegurar que la base comunitaria y los medios masivos de comunicación refuercen a las partes interesadas que ya decidieron actuar. Este componente de refuerzo es crítico para la construcción de Voluntad Pública porque ayuda a fortalecer que, una vez que la gente se movió hacia un tema dentro de su esfera de prioridades, se le recuerde su compromiso y continúe viéndolo como parte integral de su comunidad.

Partes interesadas

Una vez que las personas han tomado acción, éstas evaluarán los resultados de su aprendizaje, de tal manera que se volverán más conscientes de las posiciones y las acciones de los otros con relación al tema, y reforzarán su decisión.

De igual modo profundizarán su convicción, cuestionarán su decisión y harán ajustes a sus acciones. Mientras las personas se sientan más seguras con su elección, tomarán más acciones consistentes para ayudar a impulsar el cambio e influenciar a otras.

En síntesis

Las organizadoras/es de Voluntad Pública:

- Evalúan la efectividad de herramientas y mensajes.
- Se adaptan conforme sea necesario.

Apoyan/refuerzan a las partes interesadas que tomaron acción.

Las partes interesadas claves

- Son expuestas a mensajes y/o acciones que validan sus elecciones y promueven la acción continua, así como el involucramiento de más personas.

Ejemplos

- **EN ESTADOS UNIDOS: RIVERSMART**

La campaña RiverSmart realizó esfuerzos significativos para proporcionar incentivos a sus bases. Las y los organizadores de Voluntad Pública proporcionaron a los y las embajadoras/es actualizaciones regulares del proyecto; resaltaron los éxitos individuales y generales de sus socios; ofrecieron oportunidades de capacitación periódica en vivo y por teleconferencia; otorgaron una conferencia anual para construir comunidad, compartir las mejores prácticas y reforzar el compromiso, e hicieron actualizaciones en línea para los individuos que hicieron compromisos.

Además, la campaña le pidió a los individuos y a las organizaciones que proporcionaran historias sobre los sus esfuerzos y éxitos alcanzados. De estos fueron seleccionados casos prometedores en los que invirtieron recursos nacionales. RiverSmart lanzó estas historias locales a los medios y las presentó en su sitio red. Al resaltar los esfuerzos de la gente y las organizaciones en el campo, RiverSmart transmitió mejor su mensaje a las partes interesadas externas y proporcionó reconocimiento, beneficio y reforzamiento a sus socios.

- **EN MÉXICO: “LEY 3 DE 3” Y SISTEMA NACIONAL ANTICORRUPCIÓN**

En México, desde hace varias décadas diversas organizaciones de la sociedad civil se han dado a la tarea de desarrollar un movimiento de derechos humanos capaz de hacer frente a los graves problemas que se viven en el país, derivados de los altos índices de violencia, corrupción e impunidad que numerosas agencias oficiales nacionales e internacionales han documentado ampliamente. Son varias las batallas que este segmento de la sociedad civil ha ganado y, aunque aún hay un largo camino por recorrer, uno de los casos más recientes en ese sentido es el que sustenta hoy las bases del llamado Sistema Nacional Anticorrupción.

Se trata de un esfuerzo colectivo en el que organizaciones de la sociedad civil de distintos perfiles, empresarios, académicos, universidades, medios de comunicación y público general elaboraron y se alinearon en torno a una iniciativa para exigir que los funcionarios públicos transparentaran sus declaraciones patrimoniales, de intereses y fiscales, y que posteriormente derivó en una meta todavía más ambiciosa. Los organizadores llamaron a esta fase de la campaña “Ley 3 de 3”.

Durante los más de tres años que ha tomado la conformación de este esfuerzo se han realizado cambios y reajustes necesarios en procesos legislativos, elaboración de mensajes, identificación de partes interesadas involucradas y en los distintos tipos de llamados a la acción para diferentes segmentos; así como la elección de estrategias para reeducar y posicionar, en la agenda pública y gubernamental, la transparencia y rendición de cuentas de los representantes públicos. Las y los embajadores de la iniciativa reforzaron a diversas partes interesadas mediante mensajes con acciones de comunicación directa en las calles, en medios de comunicación y redes sociales, entre otros canales.

- **EN MÉXICO: LENGUAJE CON PERSPECTIVA DE GÉNERO**

En el mismo tenor, otro ejemplo es el movimiento impulsado por colectivos feministas, en el que las organizaciones y partes interesadas han realizado ajustes y fortalecimiento de sus causas con resultados positivos, quienes han logrado incluir con mayor fuerza en la agenda pública, mediática y política el lenguaje con perspectiva de género. Si bien, aún hay muchos avances que lograr en relación a la igualdad de derechos, es una realidad que en cuanto al uso del lenguaje incluyente se han dado pasos muy importantes, lo que ha generado cambios normativos y culturales en un segmento significativo de la sociedad, que a través del discurso público, político y privado ha conseguido reeducar y posicionar el uso del lenguaje no sexista.





CONCLUSIÓN

La Construcción de Voluntad Pública es una poderosa herramienta para crear un cambio social duradero

La Construcción de Voluntad Pública aclara las necesidades, elabora una profunda comprensión entre causas y temas, conecta temas con los valores existentes e identifica las mejores rutas para el cambio. Desarrolla un liderazgo efectivo y sus modelos organizacionales; identifica y prioriza a las diferentes partes interesadas; integra medios masivos, redes sociales y la difusión entre las bases. Este proceso de cinco fases atrae e involucra a líderes y embajadoras/es comprometidos. Las y los influenciadores generan una convicción que deviene en acción, su labor cosecha convicción y la colaboración de más personas y partes interesadas.

La Construcción de Voluntad Pública tiene un fuerte retorno de inversión al detonar los esfuerzos y recursos de los y las simpatizantes, al seleccionar estrategias que tienen impacto a largo plazo, y al conectar temas con valores existentes para crear un compromiso duradero y un nuevo conjunto de expectativas normativas de la comunidad. Crea una plataforma de largo aliento para el cambio y mueve un tema para que se convierta en un punto de contacto que germina la toma de decisiones en las personas. Las técnicas que siguen en los anexos proporcionan consejos y opciones tácticas para la Construcción de Voluntad Pública y otros esfuerzos de cambio sostenible.

Debido a su capacidad y naturaleza para construir un movimiento, el proceso de Construcción de Voluntad Pública también genera líderes y redes que tienen una voz y un poder mayor con el cual impactar otros temas y desencadenar el potencial de sus comunidades. Esto hace más probable que los cambios sean duraderos y que retos adicionales sean superados en el futuro.



ANEXO A

Técnicas para la Construcción de Voluntad Pública

El modelo de Construcción de Voluntad Pública integra un conjunto de teorías de comunicación, mercadotecnia social, organización e involucramiento de la comunidad, así como algunos aspectos básicos que merecen atención especial sobre su aplicación en cada fase y que se detallan a continuación. Cada uno de estos aspectos incluye la fase en la que se debe implementar.

1. Definir rutas para el cambio

(Fase 1)

Seleccionar la mejor ruta para alcanzar el cambio:

- Un análisis sobre dónde se encuentran las partes interesadas en las etapas de cambio.
- El poder en la cultura de los valores con los se conectará el tema.
- El tipo de enfoque que equilibrará mejor los resultados alcanzables y demostrables con el impacto verdadero y suficientemente significativo para detonar la aspiración y las expectativas normativas.

Para hallar la mejor ruta, es necesario identificar a las alianzas y a las opositoras/es del cambio deseado, sus razones y la fuerza de su posicionamiento en el tema; la habilidad de las y los simpatizantes para detonar e impulsar el proceso de cambio, y el contexto cultural en el cual se busca la transformación. Las opciones de ruta incluyen:

a. Buscar el cambio voluntario como un precursor o alternativa al cambio obligatorio, donde la toma de la decisión administrativa (vertical) se utilizará para demostrar la eficacia de los acercamientos alternativos y políticas, o donde el negocio y/o los empleados decidan realizar cambios.

b. Relacionar el cambio con el valor por el que hay mayor acuerdo y aceptación, en el que el cambio inicial seleccionado y el enfoque tienen intereses en común importantes que serán utilizados como un primer paso para establecer confianza y resultados.

c. Construir un nuevo *status quo* y legislar el cambio a largo plazo.

Las y los influenciadores claves pueden crear suficiente acción con las bases y presión social o de mercado sobre un tema. En México y Estados Unidos, la presión de grupos ambientalistas, científicos, celebridades y segmentos de la sociedad civil ha generado la atención de los medios, la opinión pública y gubernamental, para determinar medidas ante la posible extinción de la vaquita marina, el cetáceo más pequeño del mundo, endémico de México.

d. Buscar el cambio obligatorio (política, educación y ejecución).

La necesidad de eliminar barreras y establecer el cambio que requiere órdenes de política con autoridad de ejecución a través del proceso legislativo o judicial.

2. Construir el movimiento

(Fase 1)

La meta de la Construcción de Voluntad Pública es cimentar un cambio a largo plazo y para esto se requiere seleccionar el liderazgo correcto y el modelo organizacional que guíen mejor el cambio deseado.



Tipos de liderazgo

De acuerdo al cambio deseado, y los factores señalados en la sección de rutas para el cambio, las y los organizadores necesitarán aclarar los tipos de liderazgos requeridos para el éxito. Esfuerzos diferentes pueden emplear diversos tipos de liderazgo en momentos variados, conforme va evolucionando. Esto puede lograrse al tener diferentes líderes —o por parte de las mismas personas— pero que puedan modificar el estilo de liderazgo según las circunstancias. Existen diversas teorías sobre los perfiles de liderazgo entre personas con capacidades visionarias, activistas, diplomáticas y gerenciales. Dependiendo del tipo de necesidad una persona puede ejercer uno o varios roles al mismo tiempo y delegar liderazgo según las necesidades del cambio deseado.

Estructura organizacional

La estructura organizacional para facilitar avances se debe desarrollar y basar en los mismos criterios que la selección del liderazgo.

Algunas preguntas a considerar incluyen:

- ¿Cuánto tiempo se necesita sostener el esfuerzo?
- ¿Necesitamos participantes para representar constituyentes o para que sirvan como consejeras/os expertas/os?
- ¿Cuál es el nivel de compromiso que podemos pedir y obtener de las personas involucradas? ¿Cómo asegurar el compromiso a largo plazo en medio de un contexto coyuntural cotidiano complejo?
- ¿A quienes buscamos influenciar? ¿Qué estructura será la más poderosa y proporcionará mayor fuerza?
- ¿Cómo puede trabajar una coalición con disciplina y de forma organizada?
- ¿El compromiso, las causas y las metas están por encima de las disputas internas y lealtades particulares?
- ¿Cómo operar en un contexto político volátil? Algunas de las opciones más típicas para la estructura organizacional incluyen:

Redes —una afiliación de personas y organizaciones que se unan alrededor de un interés común, en el que cada integrante realice un compromiso y participe en una plataforma caso-por-caso.

Coalición —una colección de organizaciones comprometidas con un tema y causa común (con frecuencia por un período definido de tiempo o cuando alcanzan cambios específicos). Cada integrante ha realizado compromisos claros para participar que representan generalmente el punto de vista y las necesidades de un constituyente. La membresía lleva la responsabilidad de comunicarse y activar a su constituyente.

Alianza —una coalición a largo plazo dedicada a un tema central, y que abarca muchos esfuerzos individuales.

Iniciativa —un proyecto con tiempo específico o alcance limitado para el cual las personas y las organizaciones hacen un compromiso único.

Entidad autónoma —una organización dedicada a trabajar en un tema a largo plazo, con frecuencia apoyada para coordinar los esfuerzos de otras organizaciones que funcionan como participantes en iniciativas, redes y coaliciones formadas por la entidad.

3. Identificación, segmentación y jerarquización de partes interesadas

(Fase 2)

Dentro de cada parte interesada hay un espectro de actitudes y niveles de interés y sensibilización sobre cualquier tema. Comprender este espectro de interés ayuda a identificar quiénes se encuentran más receptivos al mensaje (alineados); quiénes tomarían acción y harían un cambio de conducta con mayor probabilidad, y quiénes promuevan el cambio en otras/os (influencia). El mismo análisis identifica también los segmentos que son improbables que cambien. Alcanzar el cambio social duradero depende de que las primeras partes interesadas lo alcancen, de quiénes serán las y los adoptadores anticipados y cuya participación tendrá el impacto más grande para incitar que otras tomen acción.

Para comprender cómo conectarse mejor con los segmentos, e identificar dónde se ubican en las fases de Construcción de Voluntad Pública, la investigación de las partes interesadas se concentra en identificar cada uno de los siguientes elementos:

- Necesidades
- Valores que se conectan con el tema



- Puntos claves para la acción y elementos de resistencia
- Valores competitivos
- Mensajeras/os de confianza y de información
- Niveles de compromiso para crear cambios específicos

Utilizando este análisis, las y los organizadores de Voluntad Pública segmentarán a las partes interesadas con base en su relación con el tema, disposición para la acción y potencial para impactar la ruta seleccionada para el cambio. Una vez que se logre la identificación, cada parte interesada será segmentada respecto a las rutas y cronología, con el esfuerzo que deben realizar. Generalmente, los esfuerzos de campaña en la Construcción de Voluntad Pública se concentran en proporcionar un ambiente fértil y herramientas de comunicación fáciles de usar, de tal forma que quienes forman parte de las partes interesadas en las fases posteriores de la Construcción de Voluntad Pública (convicción, acción y reforzamiento) podrán alcanzar e influenciar a otros grupos en las fases más tempranas.

4. Realizar mapa de influencia

(Fase 2)

Ninguna iniciativa de cambio social puede estar pensada como “toda para todos”. Inevitablemente, habrá algunas personas y comunidades que se verán impactadas por el *status quo* y tendrán un papel más relevante en la generación del cambio. Algunas personas podrán estar en una mejor posición para actuar ahora, en lo que las barreras para que otros y otras actúen son derribadas. Es posible que algunas personas quizá tengan un fuerte nivel de influencia para generar el cambio, o para adoptar rápidamente nuevas conductas, o para motivar a otros a llevarlo a cabo. Ya sea que tengan una “autoridad” reconocida para crear el cambio en virtud de su posición o privilegio, o una “autoridad” basada en su experiencia directa, diversas partes interesadas tienen el potencial de ejercer mayor influencia, individual y colectivamente.

Por eso es importante comprender el amplio universo de personas y comunidades afectadas por un problema y/o su posición para llevar a cabo el cambio de sistemas, políticas y los entornos alrededor de éste. Pero, también será importante decidir qué segmentos deberán tener prioridad para designar estrategias, mensajes y llamadas a la acción que

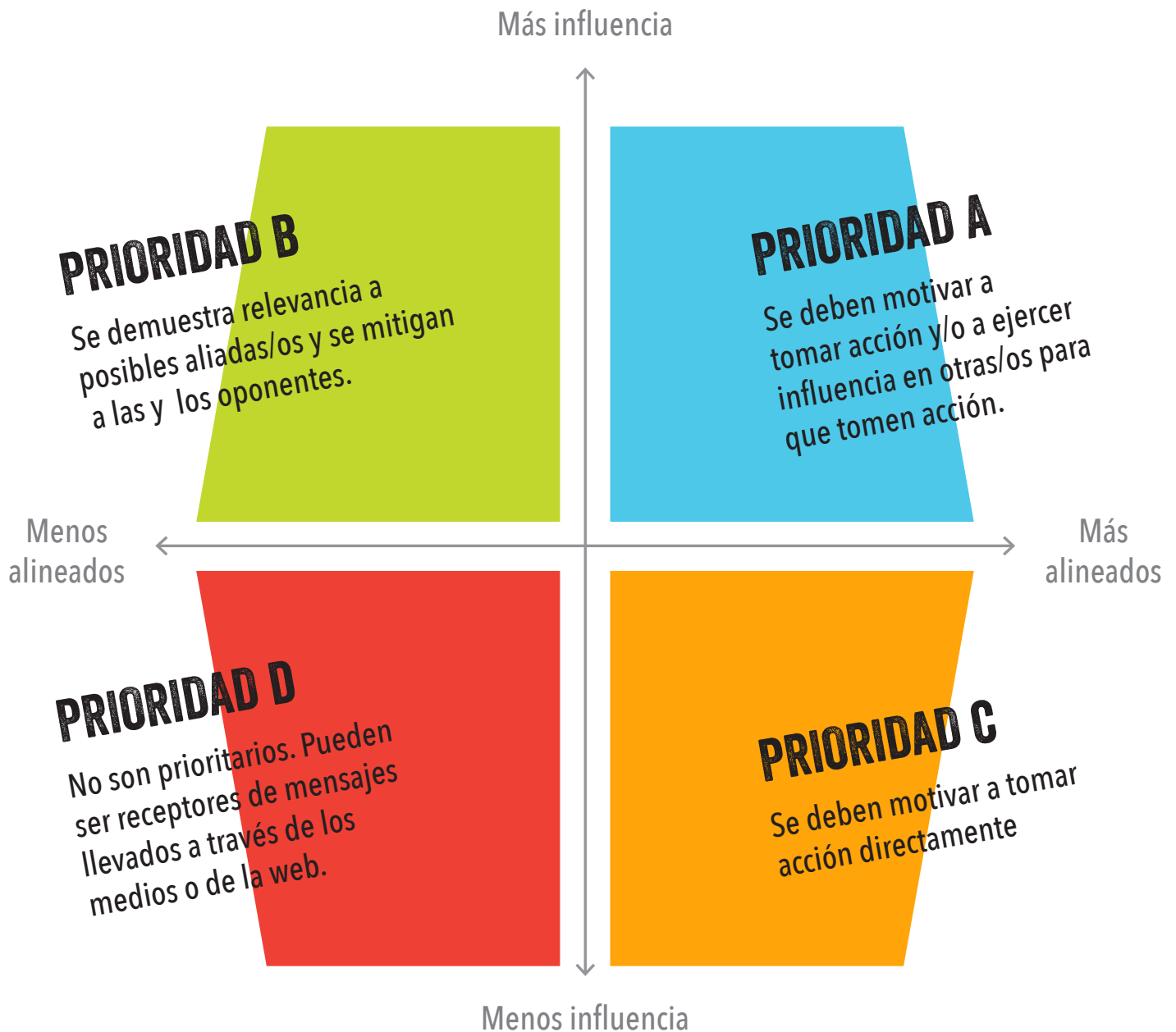
atenderán sus necesidades y oportunidades. Para identificar estas áreas en Impacto Social Metropolitan Group se utiliza el mapa de influencia.

Se trata de una herramienta que ayuda a enfocar la difusión e implementación entre diversos segmentos de las partes interesadas. Puede complementarse tanto a nivel macro (determinando qué individuos y organizaciones tienen influencia significativa con cada segmento principal) y a un nivel individual (determinando la esfera de influencia para cada representante y/o embajadora clave que hemos identificado). Esta técnica es útil para identificar las conexiones más poderosas que activarán a las personas, instituciones y comunidades.

Para hacer el mapeo de las esferas de influencia, quienes organizan deberán observar primero cada segmento prioritario de las partes interesadas e identificar cuáles son las voces que tienen más credibilidad, respeto y confianza ante el bloque seleccionado —a esto le llamamos validez de voz. Aquellos con validez de voz pueden incluir personas respetadas, líderes formales e informales (muy importante con base en el contexto cultural), los medios y otros canales preferidos de comunicación, gente de confianza, sector privado, organizaciones sociales, religiosas, de incidencia y/o educación. Con base en este trazado inicial, la gente podrá ser clasificada como líder o embajadoras/es potenciales.

Después de trazar los mapas de influencia para cada segmento, será ideal replicar el ejercicio para buscar individualmente a cada líder o embajadora y trazar la esfera de influencia específica de cada persona sobre los distintos segmentos, organizaciones, comunidades y otros individuales.

Mapa de alineación e influencia de las partes interesadas





5. Integrar a las bases y medios masivos (comunicación y redes sociales)

(Fases 2 y 3)

La Construcción de Voluntad Pública integra estrategias de medios de alto perfil, redes sociales y de asociación con técnicas de movimiento social de las bases. Las campañas de mercadotecnia social tradicional frecuentemente ponen la parte esencial de la planeación y los recursos en los medios de comunicación, tratando las bases como algo secundario o con una prioridad baja.

Cuando la meta es conectar un tema con los valores más profundos de la gente, la difusión entre las bases (comunicación de boca en boca) es crucial. Es indispensable establecer confianza, generar involucramiento, definir el discurso y la “conexión” para que las partes interesadas interactúen y se relacionen con un mensaje profundo a un nivel personal. Asegurar que las personas y los grupos, en las fases de “convicción” y “reforzamiento”, serán empoderadas y compartirán convencidos los mensajes a otras y otros; de tal manera se dará fuerza al activo más valioso de una causa: las relaciones de confianza. La divulgación personal que involucra e invita directamente a sus pares a unirse, hace que el llamado a la acción transforme a los “receptores pasivos” en “participantes proactivos”. La acción de las bases, los medios, las redes sociales y otras herramientas de comunicación integradas (folletos, carteles, volantes, sitios en la red, blogs, etc.) se utilizan para alcanzar dos metas. La primera es crear un ambiente fértil para conectar a las bases, sensibilizar sobre el tema y establecer que hay interés significativo y un impulso detrás del mismo. La segunda meta es motivar y reforzar a las personas que han hecho el compromiso para tomar acción. La presencia de los medios masivos proporciona líderes y embajadoras/es con motivación directa, que promueven y construyen confianza al transmitir que son parte de algo que tiene beneficios e importancia en su comunidad.

Todas las herramientas de comunicación necesitan desarrollarse y probarse con la participación y retroalimentación de líderes y embajadoras/es de las bases para asegurar la validez y confianza. Además, las herramientas y los mensajes deberán proporcionarse a sus integrantes en formatos que permitan una incorporación fácil en su comunicación (por ejemplo, artes gráficas para boletines,

contenido para compartir fácilmente en las redes, líneas discursivas con historias actuales y ejemplos relevantes). Además, la sincronización y participación de los medios deberán apoyar los esfuerzos de difusión por parte de las y los líderes de las bases, lo que incluye eventos claves como días legislativos, estrategia de incidencia y educación, conferencias y cumbres, ciclos clave en tomas de decisiones gubernamentales, visitas internacionales de alto perfil, etc. Finalmente, la divulgación en los medios y redes servirá para alentar a las personas, y a las organizaciones que todavía no están en el radar de la campaña, para que se identifiquen a sí mismas y se involucren.

6. Impulsar la convicción y acción

(Fase 4)

En la cuarta fase de la Construcción de Voluntad Pública, las y los miembros de las partes interesadas segmentadas harán un compromiso personal que movilice el tema dentro de su propio conjunto de causas prioritarias. Una vez que esto ocurra, el tema se volverá realmente un punto de contacto para la toma de decisiones a largo plazo que influirán en conductas individuales, por ejemplo, sobrecompras, diversos tipos de incidencia y educación. Crear una convicción personal es muy diferente a comprometerse para tomar una acción específica en un día y en un caso muy concreto.

Mientras los y las organizadoras de Voluntad Pública querrán y necesitarán que las personas y las organizaciones tomen acciones específicas, éstas consolidarán una convicción personal con el tema, al mismo tiempo se creará resiliencia y compromiso continuo, el cual impactará múltiples decisiones a largo plazo. La integración de base y medios masivos ayudará a construir esta convicción, mientras que se apoyará e impulsará mediante el uso de diversas herramientas. Las técnicas varían según el tema atendido y el contexto cultural de la comunidad.

7. Reforzar, aplicar y reaplicar

(Fase 5)

Asegurar que los recursos son desplegados tan efectivamente como sea posible y que los resultados que se



estén alcanzando requieran que las y los organizadores de Voluntad Pública incluyan la evaluación continua, la evolución del mensaje y la estrategia.

En cada etapa del proceso (la comprensión de cómo se medirá el éxito), será necesario analizar los impactos de cada estrategia, escuchar y observar el uso y modificación de las herramientas de sus integrantes de las bases para hacer los ajustes apropiados que incrementará el impacto de la campaña de Voluntad Pública. Al inicio del proceso, las y los organizadores deberán identificar cómo medirán claramente el éxito de las bases. Algunos ejemplos de mediciones se describen a continuación:

- Actividades: promesas y aprobaciones, propuestas de reformas, establecimiento de organizaciones y redes, etc.
- Resultados: cambios de políticas públicas, número de unidades, cambios de porcentajes e índices, calidad del agua o del aire, tasa de crecimiento del empleo, cambios en ingresos *per cápita*, reducción de emisiones, etc.
- Indicadores comparativos: estadísticas comparativas sobre los resultados con comunidades similares, indicadores actitudinales (cambios medibles en actitudes y opiniones).

Más allá de la medición de resultados y sus impactos, será importante establecer un protocolo para la evolución continua de estrategias, mensajes, estructura organizacional y liderazgo. Los resultados deberán rastrearse conforme se muevan los segmentos de las partes interesadas, a través de las fases de la Construcción de Voluntad Pública.

Es de particular importancia observar cómo los y las socias de las bases se adaptan o modifican estrategias, mensajes y herramientas. En muchos esfuerzos de mercadotecnia social, quienes organizan suelen rastrear solamente la adopción de tácticas por parte de la base comunitaria (quién y cuántos se han registrado para participar o han firmado una petición en línea) y no rastrean cómo la base comunitaria innova y modifica las herramientas. Al involucrar a las bases en la evaluación, en la retroalimentación y observar cómo cambian las estrategias cuando se utilizan en el campo, las y los organizadores de Voluntad Pública podrán afinar sus estrategias y mensajes para que sean más efectivos. Este acercamiento permite hallar con mayor facilidad a embajadoras/es a través del uso de lenguaje y herramientas que repercuten en la comunidad.

8. Asegurar la sostenibilidad a través del fortalecimiento

(Todas las fases de la Construcción de Voluntad Pública)

El cambio basado en la Voluntad Pública debe ser resistente para establecer, mantener y hacer crecer nuevas expectativas sociales. En gran medida, esto se logra a través del mismo enfoque para crear el cambio. Como se señaló anteriormente, este enfoque incluye una identificación y un marco claro de un tema con relación a los valores existentes y más profundos en la comunidad; el involucramiento real y la apropiación de las y los actores clave; la creación de mayor fuerza a través de medios integrados y de difusión de las bases, y la evolución de estrategias en tiempo real para mejorar el impacto, abordar nuevos retos y oportunidades.

La sustentabilidad de este trabajo se incrementa considerablemente a través de un reconocimiento abierto donde el esfuerzo no termina con un llamado a la acción o el compromiso de las partes interesadas seleccionadas para que tomen acción. En la Construcción de Voluntad Pública, se establecen estrategias específicas para reforzar las elecciones y los compromisos hechos por sus embajadores. El refuerzo brinda también la confirmación para los y las defensoras de que su trabajo hace una diferencia y crea un cambio real.

Quienes organizan la Voluntad Pública logran el refuerzo pues se establecen ciertos mecanismos de comunicación para reconocer, agradecer, actualizar a las personas y a las organizaciones que han hecho un compromiso y que han tomado acción. Estos mecanismos incluyen divulgación directa y actualización en el formato que sea más cómodo para las partes interesadas seleccionadas (incluyendo cartas, correos electrónicos, actualizaciones en redes sociales y páginas web, reuniones personales, llamadas telefónicas, mensajes de texto SMS, etc.), a través del diseño del mensaje en los medios y de las herramientas de comunicación. El uso de tácticas de construcción comunitaria —como celebraciones, reuniones, manifestaciones, redes sociales, comunidades en línea, cumbres, conferencias, eventos y relaciones de intercambio de pares— ayudan a empoderar a los y las embajadoras para reafirmarse entre sí.

**EN LA CONSTRUCCIÓN DE
VOLUNTAD PÚBLICA, SE
ESTABLECEN ESTRATEGIAS
ESPECÍFICAS PARA REFORZAR
LAS ELECCIONES Y LOS
COMPROMISOS HECHOS POR
SUS EMBAJADORES**



Usar peticiones en línea y redes sociales

Una de las herramientas más utilizadas por organizaciones de la sociedad civil y/o movimientos nacionales e internacionales es la creación de peticiones en línea con el objetivo de obtener apoyos y llegar a otras partes interesadas claves que favorezcan la viralización del contenido a través de la esfera digital mediante el uso de redes sociales y plataformas web.

Se trata de crear una petición, llamado a la acción o manifiesto en una plataforma en línea, alojada en un servidor y exhibida en una página web, coloquialmente conocida como página de aterrizaje en la que cualquier simpatizante de una causa y compromiso por un cambio social pueda sumar su apoyo mediante una firma digital que comúnmente debe incluir datos como el nombre, correo electrónico y teléfono de contacto, la cual contribuye a la viralización de un mensaje y llamado a la acción que podrá ir, o no, dirigido hacia el correo electrónico y red social de la parte interesada tomadora de decisión a la que se quiere influir.

Con un lenguaje muy sencillo y un texto muy corto, estas acciones en línea por lo general van acompañadas de estrategias principalmente orientadas a las redes sociales.

Las peticiones en línea pueden generar un fuerte efecto de sensibilización para un segmento y de presión pública para el otro. Al llamado a la acción contenido en la petición en línea se pueden añadir otros que contribuyan a masificar el esfuerzo para obtener un cambio social. Así pues, una vez que un segmento de la población firmó y avaló una petición por un cambio social a corto o mediano plazo se le puede invitar también a compartir en sus redes sociales la acción que acaba de realizar. Cuando se ha alcanzado un número significativo de firmas en línea, y por lo tanto se ha creado una base de datos consistente, entonces las y los organizadores podrán echar mano de ella para realizar nuevos llamados a la acción como convocar a un evento masivo, una lluvia de *tweets*, de *post* en Facebook o para solicitar donaciones en línea e incluso para organizar nuevas actividades de campaña como, por ejemplo, una entrega masiva y simbólica de firmas ante la parte interesada tomadora de decisiones en las que se quiera incidir.



OFICINA MEXICANA

Sobre Metropolitan Group e Impacto Social Metropolitan Group

Impacto Social Metropolitan Group (ISMG) fue fundada en México en 2017. La compañía está formada en décadas de trabajo previo realizado por su subsidiaria hermana estadounidense, Metropolitan Group (MG) en EUA y un lustro de labor en México. MG nació con el objetivo de diseñar servicios estratégicos y creativos que fortalecen a las organizaciones con propósito social para construir un mundo sustentable y justo. ISMG provee servicios de comunicación estratégica, involucramiento intercultural y desarrollo organizacional para asociaciones y organizaciones no gubernamentales, fundaciones, agencias públicas y empresas con un compromiso real con la sociedad.

Sobre las y los autores

El modelo de Construcción de Voluntad Pública ha sido implementado de forma exitosa en Estados Unidos y otras partes del mundo por Metropolitan Group. El autor de este texto ha adoptado este modelo al contexto mexicano en colaboración con dos de los principales autores originales.



Miguel Ángel Soto Treviño
Director Senior

Miguel es periodista y comunicólogo dedicado a la defensa de los derechos humanos, el medio ambiente y la justicia social. Utiliza las herramientas del periodismo, la comunicación estratégica y su experiencia para liderar campañas en organizaciones internacionales que tienen por finalidad lograr cambios sociales duraderos.

Fue coeditor en el diario Reforma, consultor en la agencia de comunicación y relaciones públicas Guerra Castellanos y Asociados, coordinador de comunicación y campañista en Greenpeace México. Es Licenciado en Periodismo por la Escuela de Periodismo Carlos Septién García y Maestro en Comunicación por la Universidad Iberoamericana.



Eric Friedenwald-Fishman
Director Creativo/Fundador

Desde la fundación de Metropolitan Group, en 1989, Eric ha trabajado como estrategia clave y asesor de campaña en cientos de proyectos dentro y fuera de Estados Unidos. Esta amplia experiencia le ha permitido desarrollar campañas de mercadeo social, actitudinales, conductuales y de cambio en políticas, *branding* socialmente responsable, estrategia de recaudación de fondos y asuntos públicos.



María Elena Campisteguy
Vicepresidenta Ejecutiva Senior

Es líder del involucramiento multicultural en Metropolitan Group y tiene más de dos décadas de experiencia integrando la comunicación multicultural, el mercadeo social, *branding*, la recaudación de recursos y desarrollo organizacional. Una de sus pasiones es el desarrollo de estrategias que capaciten a la gente para asumir un papel activo en la identificación y desarrollo de soluciones para temas que los impactan, especialmente aquellos relacionados a la justicia ambiental, derechos humanos, salud pública y la educación.



Agradecimientos por su colaboración



Rodolfo Córdova
Vicepresidente

Lleva 13 años trabajando en materia desarrollo organizacional, recaudación de fondos, desarrollo e implementación de proyectos y estrategias de incidencia en América y Europa. Lo anterior para avanzar en el bienestar de las personas desde una perspectiva de derechos. Fue Subdirector Ejecutivo en la Fundación para la Justicia y el Estado Democrático de Derecho, coordinador de proyecto en Fundar Centro de Análisis e Investigación y Secretario de la Red Internacional de Migración y Desarrollo. Ha sido consultor para diversos organismos internacionales.



Alejandro Velez
Director

Es Licenciado en Ciencia Política por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y Doctor en Humanidades por la Universidad Pompeu Fabra. Hizo una estancia postdoctoral en la Facultad de Psicología Social de la UAM-Xochimilco y otra en Filosofía de la Ciencia en la UNAM. Fue profesor de la Maestría en Políticas Públicas de Seguridad de la Universidad Oberta de Catalunya y de la Maestría en Tecnología, Privacidad y Seguridad de la Universitat de Girona. Fue editor de la web de la asociación Nuestra Aparente Rendición. Es profesor de asignatura en el Departamento de Lenguas del ITAM. Coeditó el libro *Tú y yo coincidimos en la noche terrible* y es autor del libro *Narrativas interdisciplinarias sobre desaparición de personas en México*.



Chicago
Ciudad de México
Portland
San Francisco
Washington, DC

**Comunicación estratégica
Compromiso multicultural
e intercultural
Desarrollo organizacional**

www.metgroupmexico.com



Impacto Social
Metropolitan Group

la fuerza de la voz