RECUENTO
BREVE
DE APRENDIZAJES

ORGANIZACIONES + MOVIMIENTOS SOCIALES

COMUNICACIÓN

PULSANTE

Enero 2023

Realizado por
Tarick Gracida
Coordinador de Comunicaciones
Programa Innovación Democrática
Fundación Avina - Alianza Pulsante

Revisado por
Lucía Abelenda
Directora Programática
Programa Innovación Democrática
Fundación Avina - Alianza Pulsante

Gloria Guerrero
Gerenta Programática
Programa Innovación Democrática
Fundación Avina - Alianza Pulsante

Sara Fratti
Coordinadora Programática
Programa Innovación Democrática
Fundación Avina

Con colaboraciones de
Sofía Riojas
Vocera
Restauradoras con Glitter

Suhayla Bazbaz – *Directora* / Katya Puga - *Consultora*
Cohesión Comunitaria e Innovación Social (CCIS)

Mariela Milanés
Coordinadora de proyecto
Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadania (CPCC)

Marcela Villalobos
Coordinadora de alianzas
Seguridad sin Guerra

Millagros Oreja
Directora
Agencia Brand Reputation

AGRADECIMIENTOS

Todo comenzó en el medio de la pandemia. Desde el encierro en su casa, detrás de su escritorio o mesa adaptada a escritorio, cada persona involucrada con Pulsante tenía ganas de mejorar la democracia en su país, pero sobre todo, estuvo abierta a tener confianza desde un lado y hacia el otro.

Confianza: Esperanza firme que se tiene de alguien o algo.

Gracias a cada una de las personas de las organizaciones, colectivos, movimientos y del Comité Directivo de Pulsante, por tanta inspiración, libertad para experimentar, aprendizajes, logros, y muchas horas de trabajo por una mejor América Latina. Gracias por confiar en Pulsante.

CONTENIDOS

1 Deshilando tres años para tejer mejor

2 Un destino basado en analítica

3 ¿Burocratizar o no burocratizar las comunicaciones? Ni debería ser un dilema...

4 Narrativas, storytelling, y la identidad sin ego

\+ CASOS CPCC y SSG

5 El eslabón perdido entre comunicaciones e incidencia

\+ CASOS CCIS y RcG

6 Aprendizajes: los sís, los nos, y los nunca más en comunicaciones

\+ CASO Brand Reputation

Objetivo de este Recuento

El valor que representa el trabajo de las más de 65 organizaciones, colectivos y movimientos sociales de América Latina con la que Pulsante ha trabajado en materia de comunicaciones, narrativas y storytelling es muy alto y enriquecedor. Este breve recuento busca devolver y compartir todos los aprendizajes, anécdotas y oportunidades de mejora en materia comunicacional tanto al espacio cívico como a donantes.

Deshilando tres años para tejer mejor

Ante **tres grandes alertas**, el equipo de Pulsante tuvo que **desarmar por completo** de manera inmediata la estructura inicial del acompañamiento no financiero en comunicaciones, y rehacerla para poder atender las **necesidades cambiantes de organizaciones y movimientos sociales**

Al terminar de conceptualizar Pulsante estaba decidido que iban a existir dos tipos de apoyo a los proyectos que fueran seleccionados; apoyo financiero, y el acompañamiento no financiero[1]. Nadie pudo imaginar que el acompañamiento no financiero en torno a comunicación iba a ser el más solicitado, tanto por las organizaciones de la sociedad civil como por los movimientos sociales. Y menos aún adivinar, que este acompañamiento comunicacional iba a mutar múltiples veces hasta convertirse en un proceso vivo e iterativo, que avanzó arrojando aprendizajes inmensos para el equipo coordinador de Pulsante y para el espacio cívico.

Pulsante tuvo tres etapas de selección de proyectos, la primera, mediante el Fondo de Respuesta Rápida (FRR), seguida del Fondo para Organizaciones de Empoderamiento Cívico (FO), y cerró con el Apoyo a Movimientos Sociales (AMS).

1

Ni bien transcurría el primer año de Pulsante llegó el primer aprendizaje con el FRR; a las organizaciones les es muy difícil desarrollar comunicaciones a la misma velocidad que la coyuntura de un problema. Por la naturaleza del FRR, como su nombre lo indica, la intención era que los proyectos seleccionados confrontaran con una *respuesta rápida*, algún problema que estuviera emergiendo en América Latina cuando se lanzó la convocatoria abierta en una de las áreas de trabajo de Pulsante.

De las 451 postulaciones que llegaron de 20 países, a algunos de los cinco proyectos seleccionados se les complicó reaccionar a la misma velocidad que el problema que atravesaban en su país. Planear con poco tiempo y ante un reto inmediato una estrategia comunicación integral offline y online, que tenga una buena identificación y segmentación de audiencias, con diseño de mensajes y piezas comunicacionales para cada una de ellas, se puede tornar complicado, sin embargo, varios proyectos lo lograron. Para ello, el equipo coordinador de Pulsante deshiló la estructura inicial y *se volvió parte* de los equipos de comunicación de las organizaciones, desplegando por primera vez un acompañamiento comunicacional *hecho a la medida* de cada proyecto, buscando fortalecer a las organizaciones con base en sus necesidades, capacidades y metas.

Para la siguiente convocatoria, la del FO, Pulsante dobló la apuesta construyendo la estrategia de comunicación con base en los resultados analíticos de las comunicaciones del FRR. Llegaron 845 postulaciones de 20 países, una cifra que sorprendió y movilizó al equipo entero de Pulsante, ya que cada una de las propuestas recibidas, no solamente representa un problema urgente en la región, sino también, una propuesta para resolverlo. Esta gran respuesta desde el espacio cívico fue motivadora y dejó en las manos del equipo coordinador una gran responsabilidad.

2

Y ahí llegó el segundo aprendizaje; muchas de las estrategias de comunicación de los proyectos recibidos estaban desconectadas por completo de la incidencia, es decir, solamente apuntaban a comunicar por comunicar, y no a desarrollar comunicaciones que incidieran en cumplir las metas de sus proyectos. Pulsante abordó esta problemática con los siete proyectos seleccionados de manera flexible, con base en los aprendizajes del FRR. El equipo coordinador sistematizó todo lo aprendido y decidió deshilar un poco más la estructura inicial. El acompañamiento no financiero en comunicaciones comenzó a convertirse en un proceso vivo.

En el medio del acompañamiento a los proyectos del FO, llegó el momento de arrancar el tercer y último Fondo, el Apoyo a Movimientos Sociales.

3

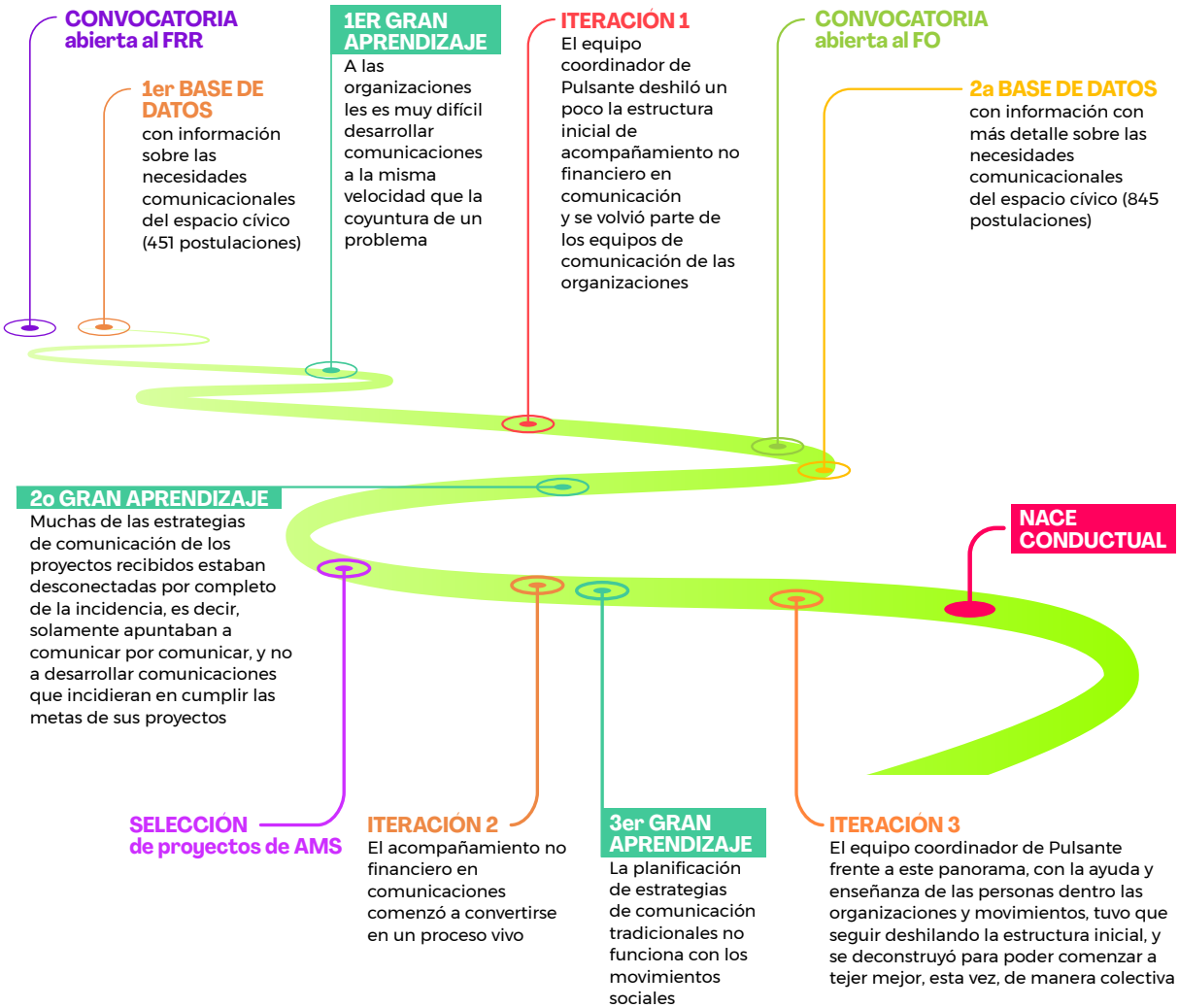
Al comenzar las charlas con los movimientos seleccionados surgió el tercer aprendizaje y reto más grande para el equipo coordinador de Pulsante; la planificación de estrategias de comunicación tradicionales no funciona con los movimientos sociales. Primero, debido a los

1. El acompañamiento no financiero se centró en brindar ayuda técnica para fortalecer las capacidades de las organizaciones o movimientos sociales en las áreas que lo solicitaran (comunicación, autocuidado, estrategias de incidencia política, etc.).

altos riesgos que corren las y los integrantes de los movimientos sociales (desde vigilancia y persecución, hasta amenazas de muerte en algunos casos), había llegado la hora de comunicar *de manera casi invisible*. Segundo, los movimientos sociales, debido a su naturaleza de conformación o nacimiento, muchas veces no cuentan con personas encargadas de *manera formal* de las comunicaciones. Tercero, las metas de las estrategias de comunicación que apuntan a cambios sociales son difíciles de lograr si solamente se utilizan los canales tradicionales de comunicación. Y cuarto, los cambios estructurales son casi imposibles de alcanzar de manera inmediata, así que las estrategias de comunicación debían ser planificadas con acciones a corto, mediano y largo plazo. Un mediano y largo plazo que seguramente iba a ir más allá de la temporalidad del acompañamiento de Pulsante.

El equipo coordinador de Pulsante frente a este panorama, con la ayuda y enseñanza de las personas dentro las organizaciones y movimientos, tuvo que seguir deshilando la estructura inicial, y se deconstruyó para poder comenzar a tejer mejor, esta vez, de manera colectiva.

Con base en el enriquecedor cúmulo de aprendizajes y analítica de los tres fondos, el acompañamiento no financiero en comunicación iteró por completo, se expandió, cobró vida propia, y nació Conductual; el primer espacio para organizaciones y movimientos sociales de narrativas, storytelling y estrategias de comunicación diseñado con base en conectar con las personas para lograr cambios sociales; comunicación para la incidencia.



NUMERALIA

Acompañamiento no financiero en comunicación

Un destino basado en analítica

Estoy cien por ciento convencida de que el cincuenta por ciento de las métricas son incorrectas. Al medir (las comunicaciones), sabes lo que ya no tienes que hacer.
Katie Delahaye.

No se puede profesar de manera insistente que es necesario evaluar y monitorear los procesos sin poner el ejemplo. El equipo de Pulsante midió de manera constante lo que fue la base del acompañamiento no financiero en comunicación.

Pulsante analizó toda la información en materia comunicacional de las reuniones con las organizaciones, de las dos bases de datos de las postulaciones, y de las comunicaciones mismas en redes sociales de los proyectos seleccionados. Esta información sistematizada arrojó un mapeo de los problemas más comunes, que el equipo coordinador agrupó por nivel de dificultad a ser resueltos:

Básico

• Falta de entendimiento sobre la importancia de una estrategia comunicacional
• Confusión entre diseño gráfico y comunicación
• Falta de involucramiento al interior de la organización en las comunicaciones

Medio

• Proyectos que buscan cambios sociales, sin comunicación centrada en las personas
• Campañas en redes sociales de último minuto sin estrategia de comunicación
• Estrategias de comunicación desconectadas de la incidencia

Avanzado

• Narrativas técnicas y aburridas versus desinformación y fake news
• Falta de monitoreo y evaluación para la mejora de las comunicaciones
• Escasa o nula coordinación comunicacional entre las organizaciones en la región

El mapeo fue la base de una primera agenda para acompañar comunicacionalmente de manera más certera y cercana a las organizaciones, mediante el lanzamiento y puesta en marcha de Conductual: el primer espacio de narrativas, storytelling y estrategias de comunicación para la incidencia. Este espacio buscó ser un lugar de encuentro no sólo para capacitar, sino para que las organizaciones pudieran compartir de forma horizontal y con cruces entre ejes temáticos, sus aciertos, fallas, y desafíos comunicacionales.

Para corroborar y evaluar que los contenidos desarrollados por Pulsante para atender los problemas identificados en el mapeo eran los correctos, se realizaron dos pilotos de Conductual. El equipo de Pulsante analizó los resultados de ambos pilotos, hizo ajustes a algunos contenidos, y en agosto de 2022 se llevó a cabo Pulsante-Conductual de manera presencial:

4 días | Comunicación + Incidencia + Comunidad + Aprendizajes | 57 personas de 7 países | 4 ejes temáticos (Diversidad sexual e igualdad de género + Afrodescendiente + Nuevos mandatos democráticos + Seguridad).

Conductual es el reflejo de un proceso constante basado en analítica, vivo, e iterativo del acompañamiento no financiero comunicacional *hecho a la medida* de las necesidades, capacidades y metas de más 65 organizaciones y movimientos sociales.

¿Burocratizar o no burocratizar las comunicaciones? Ni debería ser un dilema...

No se puede acompañar comunicacionalmente a organizaciones y movimientos sociales de manera adecuada, si para atender sus necesidades hay que sortear procesos burocráticos.

Dos momentos clave para explicar los aprendizajes de Pulsante en torno a este tema, ocurrieron durante el FRR y el AMS. Si bien existieron piezas comunicacionales, partes de estrategias de comunicación, y hasta narrativas planificadas, por la naturaleza de ambos Fondos (frente a un panorama difícil para las democracias en América Latina), también brotaron urgencias que se convirtieron en retos no planificados, y que no podían quedar desatendidos.

Las causas que dificultaban atender los procesos comunicacionales no planificados variaban dependiendo de las necesidades, capacidades y metas de cada organización o movimiento, pero las principales pueden ser englobadas de la siguiente manera:

· Procesos administrativos
En múltiples ocasiones ante una amenaza o problema imposible de anticipar, las organizaciones o movimientos tuvieron necesidades (que escapaban a lo propuesto en sus proyectos) como diseñar gráficamente una campaña, contratar equipos de audio, imprimir lonas o volantes, etc. Los trámites administrativos para llevar a cabo una contratación de un proveedor pueden tomar días, ya sea porque al proveedor le falta alguna firma, porque hay que transferir fondos y tardan en llegar, etc. Para solucionar esta problemática, el equipo Pulsante mantuvo abierta una partida para comunicaciones que fueran de carácter urgente con algunos proveedores seleccionados, lo cual ayudó a resolver de manera ágil este tipo de trámites pequeños.

· Fechas de entrega de agencias y consultores
No es sencillo encontrar un proveedor nuevo que sea compatible con lo que se requiere, que rápidamente entienda la problemática social, y que además pueda entregar en un muy corto plazo. Existieron ocasiones donde tanto agencias como consultores proponían fechas de entrega que rebasan los tiempos que el proyecto necesitaba. Ante estos casos, el equipo de Pulsante atendió de manera interna las necesidades de las organizaciones y los movimientos. Un aprendizaje para Pulsante es que el equipo de comunicación interno debe ser proporcional en tamaño, a la cantidad de proyectos que serán acompañados de todos los fondos propuestos.

· Falta de agencias inclusivas
Uno de los aprendizajes más valiosos en materia comunicacional para Pulsante llegó del trabajo con las organizaciones de género y diversidades, cuando al solicitar consultorías, exigieron que las agencias con las que se fuera a trabajar no podían estar conformada por hombres en su mayoría. Inclusive una de las organizaciones exigió que el equipo de la agencia seleccionada debía estar formado cien por ciento por mujeres. Tanto Pulsante como las organizaciones que lo exigían, apostaron por agencias que cumplieran con este requisito, así fueran nuevas, pequeñas, o que a primera vista no generaran certeza sobre calidad los productos. Esta apuesta compartida buscó afrontar la escasez de agencias de diseño o comunicación diversas e inclusivas, para así el día de mañana, contar con un grupo de expertas más amplio al cual no sea tan complicado hallar.

Pulsante no pudo haber sorteado las trabas o burocracia para solucionar las necesidades comunicacionales, si no hubiera existido velocidad, confianza y apertura desde las organizaciones y los movimientos sociales.

4

Narrativas, storytelling, y la identidad sin ego

La avalancha de desinformación y fake news por la que las personas transitan todos los días en cada uno de los países de América Latina genera cambios abruptos en la forma tradicional de generar estrategias de comunicación.

El nombre Conductual, viene de la racional detrás del espacio mismo. No se trata de tan sólo postear por postear en redes sociales, se trata de desarrollar estrategias integrales online y offline de comunicación con base en las personas, es decir, estrategias que conecten con la gente y logren cambios conductuales.

Los cambios estructurales no se pueden lograr si las comunicaciones sólo conectan con las personas ya convencidas. Pulsante junto a algunas aliadas, apostaron a darle prioridad a las comunicaciones sobre a quién las generaba, es decir, a crear piezas comunicacionales, narrativas y storytelling que le daban prioridad a las metas de los proyectos y no a promocionar el trabajo dentro de las organizaciones y movimientos. Con esta premisa, las aliadas crearon estrategias de comunicación que les permitieron conectar con audiencias con capacidad de incidencia fuera del nicho, en algunos casos, inclusive sin sus logotipos para evadir el desinterés o hartazgo político existente por parte de la población, comunicación sin ego, y apuntada por completo a cumplir los objetivos de los proyectos.

CASO CPCC

Por **Mariela Milanés**
Coordinadora de proyecto
Corporación de Profesionales Construyendo Ciudadania (CPCC)

A partir del acompañamiento no financiero en comunicación recibido de Pulsante, fortalecimos nuestras capacidades de agencia en el manejo de impacto, mediante nuevas formas de generar narrativas, incendia a nivel comunitario, político, y en el relacionamiento con otros actores institucionales y medios de comunicación.

La asesoría permanente recibida nos permitió identificar de manera clara las audiencias a las cuales queríamos entregar nuestros mensajes, nos posibilitó construir una narrativa diferenciada y enfocada que dio resultados positivos, mejorando la eficacia y eficiencia de la conversación y de los impactos proyectados.

> ...nos permitió poder dar voz a personas jóvenes históricamente excluidas a través de la creación de piezas de comunicación no tradicionales, motivadoras que encarnaron la esencia de sus realidades, sentires y exigencias

Uno de los logros más significativos a partir del acompañamiento de Pulsante ha sido el resignificar y explorar nuevas herramientas para la comunicación y la acción colectiva en función de los objetivos de incidencia y visibilización de las juventudes en el país, el proyecto nos permitió poder dar voz a personas jóvenes históricamente excluidas a través de la creación de piezas de comunicación no tradicionales, motivadoras que encarnaron la esencia de sus realidades, sentires y exigencias, lo cual nos permitió no solo conectar con los liderazgos juveniles, sino también con jóvenes que habitan otras realidades e intereses más cotidianos y que también tienen experiencias de vida relacionadas con la falta de oportunidades, la discriminación o el acceso a derechos, temas que hacen parte de las urgencias de la agenda de juventudes.

El proceso de acompañamiento en comunicaciones nos permitió repensar la forma cómo la organización comunicaba, adhiriendo nuevos elementos y enfoques al quehacer cotidiano

> El proceso de acompañamiento en comunicaciones nos permitió repensar la forma cómo la organización comunicaba

de comunicar, puesto que pasamos de la tendencia a comunicar en redes sociales sólo las actividades que realizábamos, a entregar información y contenido de valor para instituciones y jóvenes.

Otra experiencia significativa fue el impulso al voto joven en Colombia a través de la estrategia "El poder de elegir bien", a partir de la cual conectamos principalmente a jóvenes primivotantes con su derecho a ejercer el voto y a participar en la toma de decisiones, esto implicó que la Corporación pensara en audiencias que usualmente no están interesadas en participar en conversaciones de tipo político-electoral, lo que nos permitió recorrer un nuevo camino de exploración y creatividad consiente para construir una narrativa atractiva para estas audiencias identificadas.

Como resultado de esta exploración, implementamos una estrategia de comunicación integral, conectamos con influencers y creadores de contenido en redes sociales dedicados a la moda, la cultura, las artes y la política, con el propósito de implicar y conquistar a más jóvenes con base en las preferncias de su entorno de vida, al tiempo realizamos de manera presencial micro *artfests* en cuatro parques de diferentes ciudades del país en los cuales generamos la conversación en torno al poder de las juventudes y la participación a través de batallas de freestyle, recitales de poesía, clowns, grafitis y otras expresiones musicales culturales y artísticas propias de las juventudes, adicionalmente se entregó a los asistentes un kit sobre el poder de elegir bien que contenía stikers, guía del primivotante y comparación de las propuestas de los candidatos en los temas de juventudes, lo cual consideramos promovió intencionadamente el ejercicio político de votar.

Como se evidencia, el acompañamiento nos permitió explorar nuevas formas y canales para entregar el mensaje e impactar a un número mayor de personas, otro logro significativo que tuvimos fue hacer visible el proceso de diálogo en torno a la agenda de juventudes con medios de comunicación de nivel nacional, teniendo en cuenta que usualmente este tipo de temas no son de gran interés de los medios, se pudo hacer visible el poder de los jóvenes para generar un dialogo propositivo más allá de estereotipos adulto céntricos que informan al joven como "problema", por lo cual consideramos que se aportó al cambio de esta narrativa incluyendo a los jóvenes en el dialogo electoral de nivel nacional.

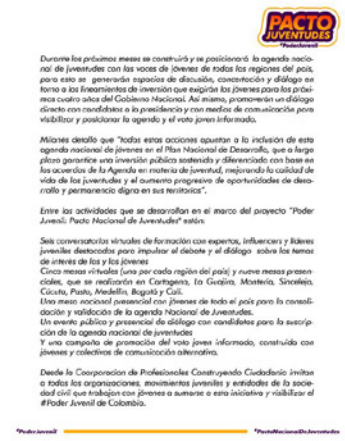
Sin duda consideramos que el apoyo recibido nos permitió superar vacíos que tuvimos inicialmente a la hora de proyectar la inversión en el área de comunicaciones para el proyecto, por lo cual contar con esta visión y acompañamiento externos nos permitió ver de manera más completa lo que hacia falta, las potencialidades y acciones necesarias en función de nuestro reto adaptativo de incidencia a nivel nacional, dado que nuestra experiencia inicial estaba más enfocada en lo regional y poder encontrar el impulso para ser vistos y reconocidos a nivel nacional fue realmente transformador, sobre todo en un país como Colombia en el cual aún el centralismo permea todos los escenarios de toma de decisiones o discusiones, en eso estuvo el valor disruptivo de nuestra propuesta puesto que logramos ser vistos y oídos desde un extremo norte del país evidenciando que las juventudes colombianas tienen un gran potencial y que se están tejiendo conversaciones interesantes en todo el territorio nacional más allá de las ciudades principales.

Consideramos que aún siguen existiendo retos a nivel de comunicaciones para ampliar nuestras audiencias y aliados, el mayor desafío que enfrentamos es conectar de manera

permanente e intencionada con medios tradicionales de comunicación, manteniendo y ampliando nuestra conexión con los procesos populares de comunicación que se gestan en colectivos e iniciativas juveniles de todo el país, así mismo vemos con esperanza y alegría la posibilidad de gestar procesos de tipo internacional con nuestros compañeros que trabajan y promueven la igualdad racial y la no discriminación en Perú, Brasil y México, como una apuesta por articular nuestras acciones y generar intercambio de experiencias en torno a las lecciones aprendidas y buenas prácticas de incidencia y comunicaciones que han servido en su quehacer, consideramos que existe un gran potencial de multiplicación e impacto de este mensaje en América Latina que debe ser impulsado y gestionado de manera permanente.
De este caminar hemos aprendido que el proceso de comunicaciones no es lineal, que requiere un proceso sensible y conectado con las audiencias y con el propósito que se quiere lograr, así mismo estar consientes de que se requiere articular acciones con otros, generando acuerdos claros de trabajo colectivo, identificando potencialidades y roles estratégicos de cada actor para lograr toma de decisiones cooperativas, eficaces y con impacto no sólo a nivel externo, sino que logren de manera real atravesar a las copartes, como un ejercicio en el que todos logran crecer y florecer de manera colaborativa.

Finalmente consideramos que comunicar desde la identificación y foco en las audiencias es una oportunidad para empatizar, comprender de manera real cuales son los intereses, discursos, realidades y necesidades de las personas y así generar una comunicación con personalidad autentica que de manera progresiva logre hacer cambios en los ecosistemas sociales y en las decisiones que toma el colectivo, tal como lo hemos experimentado y comprobado.

Antes de Conductual



Después de Conductual

CASO SSG

Por **Marcela Villalobos**
Coordinadora de alianzas
Seguridad sin Guerra

#SeguridadSinGuerra es un colectivo formado por decenas de organizaciones de la sociedad civil, personas académicas, activistas y defensoras de derechos humanos enfocadas en la desmilitarización de México. El colectivo se formó a finales de 2016, y por el apoyo de Pulsante se recibió financiamiento por primera vez en 2022. La primera propuesta enviada por el colectivo para el financiamiento consistía en realizar comunicados, infografías y videos de la mano con otras organizaciones parte del colectivo.

> Con el acompañamiento del equipo de Pulsante, nuestro enfoque cambió hacia una comunicación de mayor impacto en el espacio público

Con el acompañamiento del equipo de Pulsante, nuestro enfoque cambió hacia una comunicación de mayor impacto en el espacio público, pues por el contexto de país y los objetivos del financiamiento, el reto sería salir del tipo de comunicación que ya teníamos tiempo haciendo–comunicados en Twitter, algunas entrevistas en medios, etc. Fue así que iniciamos con la búsqueda de ideas de acciones disruptivas que pudieran generar el ruido suficiente para traer a la conversación el peligro de darle tanto poder, funciones y recursos a las Fuerzas Armadas.

Contactamos a la agencia con la que aliadas habían trabajado previamente en realizar acciones en el espacio público que generaran ruido. Nos hicieron varias propuestas, sin embargo, por el recurso con el que contábamos, decidimos enfocar nuestros esfuerzos en la que creímos podría generar una mayor incidencia: escalar la Estela de Luz para desplegar una manta antimilitarista. La planeación, preparación y ejecución de la acción nos llevó aproximadamente 4 meses, pues el reto de subir una manta de 50 kilos a un monumento de 115 metros de altura, requería de un proceso sumamente cuidado.

Al interior del colectivo hubo un cambio en la forma de planificar y desarrollar las narrativas para que pudieran conectar con más personas, más allá de las audiencias ya convencidas dentro del nicho. Se decidió que la manta iba a contener de 5 mensajes: i) 16 años de impunidad militar; ii) NO al Golpe Militar; iii) ¿Para cuándo nuestra independencia del ejército?; iv) El Pacto Militar también es Patriarcal; y, v) Guardia Nacional en SEDENA = más militarización. Como parte de una estrategia más certera, el Colectivo decidió desplegar la lona el 15 de septiembre, aniversario del grito de independencia en México, uno de los días más representativos del orgullo nacional de las y los mexicanos. El plan era llegar a la mañana, dos escaladores profesionales subirían con un equipo que instalarían con poleas, mientras un grupo de activistas cercábamos el monumento para evitar que la policía los detuviera.

Debido a que la acción corría múltiples riesgos de no llevarse a cabo si el gobierno se enteraba, decidimos organizarla con mucha cautela, cuidando a las personas a las que invitábamos a la acción. Después del taller Pulsante-Conductual que tomamos dos personas del Colectivo en Antigua, Guatemala, entendimos la importancia de las alianzas y enfocar la comunicación para la incidencia mediante estrategias no tradicionales de comunicación, como la mercadotecnia de guerrilla. Fue así que decidimos invitar a la acción a un colectivo de familiares de personas desaparecidas originario de Guanajuato, pues sabíamos que las consecuencias de la violencia de una política militarista tienen cara de mujeres atravesadas por múltiples vulnerabilidades en búsqueda de verdad y justicia.

A la par, nos aliamos con la organización Marabunta, que son quienes concilian con autoridades en las marchas y manifestaciones de la Ciudad de México para evitar

confrontamiento. Llegó el día, 40 familiares del colectivo Hasta Encontrarte salieron de Irapuato pasada la medianoche del 15 de septiembre. Llegamos a la Estela de Luz a las 5:40 de la mañana las familias acompañando a los escaladores, el equipo de Marabunta y activistas de #SeguridadSinGuerra. El plan inicial no se llevó como esperábamos, pues la acción que creímos nos llevaría 6 horas terminó en 24 horas, siempre acompañadas por la sociedad y arropadas por los medios de comunicación. Así, a las 11:00 pm de ese día, mientras el presidente de la República daba el grito de independencia en el Zócalo de la Ciudad de México, las familias exclamaban consignas con narrativas sobre dignidad al momento en que por fin se desplegaba la manta.

Logramos no solo ir más allá del nicho común, sino que conseguimos que fuera tema de conversación en espacios a los que nunca nos imaginamos llegar. Decidimos estar por detrás del ojo público y dejar a las voces principales al centro: las víctimas indirectas de la violencia. Ellas hicieron propia la acción, resistieron, marcharon y gritaron los nombres de sus familiares desaparecidos. El objetivo principal rebasó nuestras expectativas: comunicar un movimiento antimilitarista desde las víctimas. Fuimos tendencia por más de 48 horas en redes sociales, y cuando las autoridades decidieran retirar la manta, fue exactamente en el momento que inició la marcha bélica frente al monumento.

> Logramos no solo ir más allá del nicho común, sino que conseguimos que fuera tema de conversación en espacios a los que nunca nos imaginamos llegar

Recibir el acompañamiento del equipo de Pulsante y el que nos hayan animado a hacer acciones fuera de lo común, logró un impacto enorme, se convirtió en una acción central y de memoria para la discusión sobre militarización en espacios diversos. Lo planeado al inicio en el proyecto comparado con lo que resultó de este apoyo significó un parteaguas que nos fortaleció de múltiples formas. Pasamos de creer en que otras formas de hacer incidencia son posibles a vivirlo y emocionarnos al contarlo. Entre tanta desesperanza por el panorama militarista, floreció la dignidad, la resiliencia y la lucha acompañada.

Antes de Conductual

#SEGURIDAD SINGUERRA

Enero de 2019

ELEMENTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN
DE UNA POLÍTICA DE SEGURIDAD PÚBLICA

Después de Conductual

El eslabón perdido entre comunicaciones e incidencia

5

Al analizar las postulaciones de las organizaciones y de los movimientos, el equipo de Pulsante identificó que muchos de los proyectos, estaban proponiendo estrategias de comunicación desconectadas de buscar cumplir las metas de estos.

Primero, porque en varios casos las audiencias que tenían identificadas eran grupos de población con poca capacidad de incidencia en lo que las organizaciones querían lograr. Segundo, porque las comunicaciones de la mayoría estaban siendo pensadas con base en *hacer ruido* del proyecto y no en una planificación que permitiera a los mensajes permear en las personas, es decir, las organizaciones querían desarrollar comunicaciones que ni consideraban a la propia audiencia a la que querían llegar. Tercero, casi el cien por ciento de las organizaciones iban a destinar el presupuesto de comunicación a salarios, por ejemplo, para contratar un community manager de redes sociales sin destinar presupuesto alguno para hacer campañas pagas, por lo que impactar en las audiencias que sí podían incidir en el cumplimiento de sus metas era prácticamente imposible. Y cuarto, dentro de sus estrategias de comunicación no estaba planificado evaluar y monitorear las comunicaciones, y menos aún medir si las comunicaciones iban a impactar en incidir en las metas del proyecto, imposibilitando que las organizaciones pudieran saber que sí y que no iba a funcionar para poder iterar sus estrategias.

Pulsante como parte del acompañamiento no financiero comunicacional, insistió mucho en la vinculación entre comunicación e incidencia, y acompañó con consultorías y asesoría del equipo coordinador tanto a organizaciones como a movimientos en el desarrollo de capacidades internas para abordar este problema.

Si se quieren lograr comunicaciones para la incidencia que tengan la capacidad de conectar con las personas, se tienen que desarrollar con base en su identidad como personas, sus preferencias, su entorno de vida, sus capacidades, sólo así se puede romper la barrera de salir del nicho.

CASO RcG

Por **Sofía Riojas**
Vocera
Restauradoras con Glitter

La experiencia que hemos tenido durante el acompañamiento en comunicación de Pulsante ha sido súper enriquecedora, pero también retadora. A lo largo de este año, hemos aprendido mucho sobre la construcción de estrategias de comunicación, ya que todo lo que habíamos hecho antes, lo fuimos aprendiendo sobre la marcha y a través de la experiencia de la conformación de nuestra colectiva. Con Pulsante hemos aprendido a enunciar muchas cosas y las grandes posibilidades que existen al planear a futuro a partir de las premisas de nuestro proyecto.

> Las estrategias de comunicación han sido un reto nuevo. Originalmente nosotras nos conformamos ante la coyuntura del movimiento social de las mujeres en México

Lo anterior se dice de manera sencilla, pero en realidad nos ha implicado hacer una reflexión muy profunda que antes, por la manera en la que nos organizamos y conformamos, y debido a que nuestro trabajo siempre había sido más bien reactivo, no habíamos tenido la oportunidad de hacer. Es así como hemos avanzado lentamente hacia la (re)construcción de nuestra identidad, a partir de preguntarnos una y otra vez quiénes somos y cómo nos queremos definir, cómo queremos definirnos hacia dentro y cómo queremos exponernos ante lxs demás. Estamos ahora en la recta final

de renovar nuestra identidad gráfica, nuestra misión y visión, lo cual nos permitirá conectar mejor nuestras estrategias de comunicación a incidir en las metas de nuestros proyectos

Las estrategias de comunicación han sido un reto nuevo. Originalmente nosotras nos conformamos ante la coyuntura del movimiento social de las mujeres en México en contra de la violencia, y nuestro rol inicial fue justamente el de movilizarnos desde el ciberactivismo. Con el tiempo el ciberactivismo nos llevó a organizarnos con otras colectivas y a salir a las calles, lo que significó un cambio sustancial en la manera en la que hacíamos las cosas. Ahora nos enfrentamos al reto de transformar todas esas experiencias y aprendizajes en mensajes para compartir con otras personas con quienes originalmente nos conectamos por redes sociales. Es como hacer un camino de ida y vuelta con nuestra propia cuerpa y experiencia de por medio.

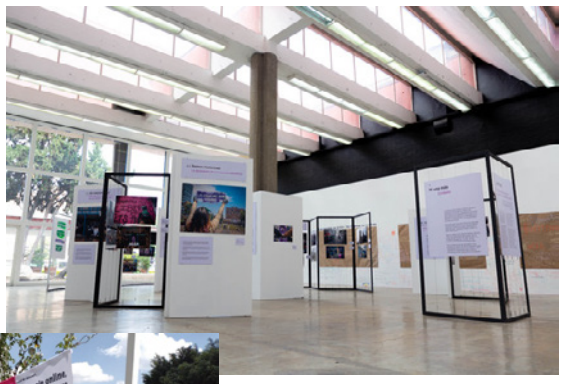
Hoy nos encontramos en la (re)identificación de nuestras audiencias, asumiendo que no somos las mismas que cuando iniciamos, ni el movimiento de mujeres, ni el mundo en general está en el mismo lugar. Así que hemos avanzado poco a poco en distinguir a nuestras audiencias, en definir a quiénes nos queremos dirigir y de qué manera. Ahora, más que nunca, entendemos la necesidad de contar la claridad de a quiénes nos dirigimos en nuestros mensajes, tanto en el nicho común que ya teníamos desde tiempo atrás, como a nuevas personas. Así fue nuestra experiencia al realizar la exposición de "¡Juntas! Manifestaciones feministas y apropiación del espacio público" en la Facultad de Arquitectura de la UNAM en el campus central, en la cual tuvimos una asistencia récord de más de 5 mil visitantes en tres meses. También las experiencias en la toma y resistencia de la Glorieta de las Mujeres que luchan, con la campaña "¿por qué luchan las mujeres?" nos ha permitido ampliar la conversación con más audiencia.

En términos más pragmáticos, el presupuesto que originalmente le fue asignado al tema de comunicaciones no bastó, en primera porque no teníamos idea de que teníamos tantas necesidades y en segunda porque desconocíamos todo el trabajo paralelo que tendríamos que hacer para tan solo acercarnos a una definición de estrategias más en forma. Sin embargo, la flexibilidad del apoyo de Pulsante nos permitió no sólo hacer esos ajustes, sino aprender de la experiencia misma.

Nos gusta soñar con la idea de que en tres años seguiremos aprendiendo de los mismos procesos, esperamos que con menos miedo, y con la seguridad de que crear nuevos espacios, redes y aliadxs y que esto nos permitirá ampliar nuestro alcance para generar cambios fundamentales para el bienvivir de las mujeres y todas las personas.

Antes de Conductual

Después de Conductual



CASO CCIS

Por **Suhayla Bazbaz** – *Directora* / **Katya Puga** - *Consultora*
Cohesión Comunitaria e Innovación Social (CCIS)

El acompañamiento no financiero y la consultoría en comunicación de Pulsante sirvió para que Cohesión Comunitaria e Innovación Social A.C. (CCIS) pudiera comprender e incorporar el carácter estratégico de la comunicación para la incidencia. Que ésta no se trata sólo de difundir lo que se hace sino de buscar informar, cambiar percepciones y modificar conductas. Ello fue clave porque CCIS no había hecho un plan de comunicación y no tenía presupuesto suficiente ni alguien responsable en el equipo para hacerlo sin este apoyo.

> ...que ésta no se trata sólo de difundir lo que se hace sino de buscar informar, cambiar percepciones y modificar conductas

Desde que enviamos la postulación a Pulsante para implementar la iniciativa #QueSepanQueSabemos, y por la experiencia y el aprendizaje que ya tenía CCIS con la IPYUCC y con #PasoQueDure, habíamos determinado generar y publicar información y crear materiales accesibles y pertinentes sobre el derecho a la libre determinación y autonomía y el derecho a la participación informada para pueblos indígenas y personas con discapacidad.

En el primer Conductual descubrimos que a lo que ya hacíamos se le llama “gráfica de la empatía” y que contribuye al cambio social porque, en la experiencia de CCIS, la comunicación empática y conectada propicia una identificación que a su vez modifica la disposición de las audiencias para conocer, recibir e internalizar los mensajes. Una consecuencia directa de ese primer taller fue que, a raíz de escuchar a Patricio Cordero Kukutschka, decidimos que en vez de hacer una cápsula informativa sobre los derechos colectivos de los pueblos indígenas, íbamos a contar una historia.

> En el primer Conductual descubrimos que a lo que ya hacíamos se le llama “gráfica de la empatía”

Por lo anterior, en vez de hablar del tema, decidimos hacer storytelling. Produjimos un video de animación en el que contamos la historia de la defensa y preservación de los territorios, identidades, culturas, lenguas y cosmovisiones de los pueblos originarios pese a siglos de explotación, dominación y racismo; de la forma en la que el desafiante contexto actual de emergencia climática y ambiental, emergencia sanitaria y reactivación económica ha dañado la naturaleza y sus actividades ancestrales y tradicionales, de cómo las decisiones sobre qué se hace en los territorios las han tomado quienes tienen poder político, económico o la propiedad de la tierra, de los impactos de los megaproyectos y de las características que debe tener la información y la participación en la toma de decisiones sobre dichos megaproyectos, que es obligación de las autoridades y responsabilidad de las empresas garantizar, proteger y respetar dichos derechos, no es opcional, y que la necesidad y urgencia de las personas y pueblos por tener un sustento no es excusa, ni puede ser usada en su agravio. Especialmente, contamos una historia que muestra que lo que se hace en los territorios debe decidirse con la participación informada de quienes habitamos y transitamos en esos territorios.

Posteriormente, en un proceso de construcción y colaboración con personas integrantes de comunidades indígenas, tradujimos ese guión en español a 12 lenguas indígenas y variantes lingüísticas habladas en 13 estados y 289 municipios habitados por más de 6 millones de personas que auto adscriben o consideran indígenas y más de 2.5 millones de personas hablantes -incluidas personas monolingüismo en su mayoría mujeres-. Es la primera vez que

se cuenta con un material sobre esos derechos colectivos en tantas lenguas y aplicado a decisiones sobre megaproyectos.

El segundo Conductual, en el que John Trybus hizo referencia a la ética de la comunicación, a los mensajes implícitos y al emotional branding, fue útil para revisar y adecuar la versión final del video de animación revisando, por ejemplo, las emociones que transmitían los rostros de las personas que aparecían. Además, a partir de un intercambio entre pares con INESC y FAOR de Brasil, a quienes conocimos en Guatemala, decidimos crear no solo videos de alta calidad sino también versiones en audio y versiones de menor calidad (para que realmente se pudieran compartir por Whatsapp como estaba previsto desde un inicio).

La consultoría de Milagros Oreja, directora de Brcom, fue útil para aprender a desarrollar un plan de comunicación, afinar perfiles, audiencias, mensajes y canales -con enfoque específico y diferenciado centrado en las mujeres, jóvenes, pueblos indígenas y afromexicanos, personas con discapacidad y personas móviles que habitan y transitan territorios con proyectos anunciados- así como para identificar y desarrollar ángulos de interés para distintos periodistas y medios de comunicación, construir comunicados de prensa atractivos y comunicar con asertividad y contundencia los mensajes clave en entrevistas con medios (p.ej. El País América-México que nos publicó una nota. Ello amplió el alcance de nuestra comunicación y propició que no solo llegara a las personas y grupos directamente involucrados en nuestras actividades o a quienes que son parte del nicho.

Algunos de los procesos para la creación de los contenidos en los materiales accesibles y disruptivos se construyeron bajo la lógica de colaboración. Esto implicó adoptar tiempos adecuados y flexibles que permitieran construir confianza y madurar colaborativamente los contenidos, por ejemplo, en el trabajo con las personas traductoras y con la organización vinculada a los materiales accesibles para personas con discapacidad. La consideración a este tipo de factores implicó concluir contenidos y materiales visuales en la segunda mitad del primer año de implementación de la iniciativa, y ahora corresponde intensificar las acciones de comunicación a partir de esos materiales, periodo que coincide con el término adelantado del financiamiento.

Antes de Conductual

Después de Conductual

6

Aprendizajes: los sís, los nos, y los nunca más en comunicaciones

Los sís

• El acompañamiento no financiero en comunicación debe ser planificado como un proceso flexible en el tiempo, con un equipo dispuesto y preparado para anticipar cambios de necesidades de las organizaciones y movimientos y poder dar respuesta.

• En los formularios de las convocatorias abiertas o durante las entrevistas a los proyectos se debe de pedir información más detallada sobre los equipos de comunicación y sus necesidades al interior de las organizaciones y movimientos, así como sobre sus estrategias y el presupuesto destinado a comunicar.

• Las estrategias de comunicación para anunciar convocatorias abiertas deben ser implementadas de manera iterativa con base en información analítica, evaluación y monitoreo.

• El equipo de comunicación que va a acompañar a organizaciones y movimientos debe ser proporcional en tamaño y recursos, a la cantidad de proyectos que serán acompañados de todos los fondos propuestos.

• Debido a la dificultad para desarrollar de estrategias de comunicación tradicional dada su naturaleza de formación, en el caso de los movimientos sociales el acompañamiento no financiero de comunicación debe ser planeado distinto al de las organizaciones, con base en las capacidades, necesidades y metas de los proyectos de los movimientos y sus equipos de comunicación internos.

• Con base en la cantidad de proyectos que serán acompañados, se debe hacer el cálculo de cuánto dinero se va a necesitar para todas las posibles consultorías.

• Para poder agilizar pedidos urgentes de comunicación por parte de las organizaciones y movimientos ante situaciones inesperadas, debe existir una partida con proveedores seleccionados lista para evitar aletargar con trámites administrativos las acciones comunicacionales.

• El acompañamiento no financiero en comunicación se debe implementar a la medida para cada organización o movimiento social.

• Espacios como Conductual, completamente dedicados al aprendizaje entre pares y con cruces por ejes temáticos en materia comunicacional, son indispensables para el fortalecimiento de capacidades comunicacionales para organizaciones, colectivos y movimientos.

• Frente al hartazgo social a todo lo que representa conflicto o problema, con el acompañamiento no financiero de comunicación, las organizaciones y movimientos deben experimentar con nuevas narrativas y storytelling que logren conectar con las audiencias metas, y que no sean solamente creadas desde la confrontación.

Los nos

• Es difícil para un proyecto dentro de un fondo de respuesta rápida, que se le pida realizar una estrategia de comunicación ante un problema emergente, por lo regular sus comunicaciones serán sólo piezas reactivas y no con una planificación integral. Desde el acompañamiento no financiero, los equipos deben de estar preparados para apoyar en el diseño colectivo de las estrategias de comunicación.

• No se pueden aceptar propuestas de estrategias de comunicación que sólo estén dirigidas a las personas ya convencidas del tema.

• Donde no hay experiencia previa, no se le puede pedir a una organización o movimiento que lidere la conversación con una agencia o consultoría, sin antes haber fortalecido sus capacidades internas para hacerlo.

Los nunca más

• No puede haber estrategias de comunicación desconectadas de incidir en las metas de los proyectos. Se debe fortalecer al espacio cívico en torno a este gran reto.

• Todo proyecto que busca conectar con las personas, no puede planificar una estrategia de comunicación sin presupuesto dedicado a los costos de comunicar, más allá de salarios y/o contratación de agencias o consultores.

• El pool de agencias de comunicación y diseño con las que se pretenda colaborar, no puede ser de agencias no inclusivas, con equipos conformados sólo por hombres. Además en el pool debe haber opciones de agencias conformadas cien por ciento por mujeres y diversidades.

• Las estrategias de comunicación no pueden ser piezas comunicacionales reactivas y aisladas sin planificación alguna, deben tener procesos claros de planificación con base en las metas de los proyectos.

• No puede existir un acompañamiento no financiero en comunicación, que no contenga dentro de su plan, el fortalecer en narrativas y storytelling a organizaciones y movimientos sociales.

CASO Brand Reputation

Por **Millagros Oreja**
Directora
Brand Reputation (Agencia consultora de comunicaciones para algunas aliadas de Pulsante)

Hace casi media vida que me dedico a la comunicación. En estos 20 años trabajé con todo tipo de marcas: desde tecnológicas globales como Meta o Airbnb, hasta gobiernos nacionales y locales en Argentina y México, organismos internacionales como UNICEF, FMI o BID, startups y unicornios hiper ágiles en ascenso o corporativos como Bimbo, Sanofi Aventis o Jose Cuervo.

De cada experiencia con esas más de 60 empresas u organismos que me eligieron para ayudarles en sus mensajes claves, sus relaciones públicas, sus propósitos de marca y hasta sus crisis de reputación aprendí algo. Con cada una crecí y mejoré como comunicadora y consultora.

> Sin embargo, hay sólo un aliado en materia comunicacional (es más atinado que decir “cliente”, en este caso) con el que además de aprendizajes laborales, sentí y siento que crezco a nivel humano. Ese es Pulsante.

Sin embargo, hay sólo un aliado en materia comunicacional (es más atinado que decir “cliente”, en este caso) con el que además de aprendizajes laborales, sentí y siento que crezco a nivel humano. Ese es Pulsante.

Con Pulsante aprendí -y sigo aprendiendo- que quienes nacimos en Latinoamérica tenemos más derechos

de los que en general somos conscientes. Muchos más, porque a lo largo de nuestra historia nos han obligado a olvidarlos, a quitarles peso o incluso, nos los han violentado sin titubear.

Con Pulsante aprendí también que son esos derechos, los que intentan quitarnos o de plano nos quitan, los que prenden ese fuego interno en quienes deciden movilizar su cuerpo, su espíritu y su intelecto para cambiar el rumbo de las cosas. Y que esas personas, las que accionan, son más, muchos más que los derechos que nos vulneran. Y gran parte de ellas son fundadoras o forman parte de las organizaciones que alianzas como Pulsante deciden acompañar, impulsar, crecer, escalar.

Con Pulsante aprendí que esas personas vienen de orígenes, países, situaciones socioeconómicas muy diferentes. Pero tienen un factor en común: todas ayudan y todas, sin excepción, necesitan que las ayuden. Necesitan una red que las contenga, que las levante cuando se caen, que las impulse, que las capacite, que las haga mejores.

> Con Pulsante aprendí que mi profesión, la comunicación, puede ser parte de esa ayuda.

Con Pulsante aprendí que mi profesión, la comunicación, puede ser parte de esa ayuda. Porque una comunicación bien pensada puede transformarse en la herramienta más poderosa de incidencia social; de sensibilización, de toma de consciencia, de educación.

Con Pulsante aprendí que las trincheras desde donde queremos construir una Latinoamérica más justa son tantas como las que queramos construir. Que se hacen a fuerza de creatividad, de resiliencia, de constancia, de empatía y de redes humanas unidas por el tejido que sólo puede armar el hecho de compartir dolores, deseos y esperanzas.

Hace casi media vida que me dedico a la comunicación. Y de esta, mis segunda mitad de vida, aprendí que sólo las organizaciones generosas, humildes, atrevidas e imparables como Pulsante son las que llegan a trascender todo lo que tocan. Desde la vida de las personas con las que trabajan hasta los contextos y condiciones de todo un pais.

Por eso, con Pulsante no sólo aprendí a ser mejor comunicadora: aprendí, sobre cualquier otra cosa, que ayudar a quienes me ayudan, a quienes ponen esos derechos a la vista, lo que hace que años y años de profesión tengan sentido. Para mis hijxs, para lxs hijxs de mis hijxs. Para mi país, para el de mi vecino, y para toda Latinoamérica.

PULSANTE
.org