

## FORO DE LA INICIATIVA CIUDADANA EUROPEA

### Cómo estructurar tu equipo de la ICE



LEARN - DISCUSS - CONNECT - SEEK ADVICE

# Por qué un equipo bien estructurado es esencial para el éxito

Las campañas de la Iniciativa Ciudadana Europea (ICE) requieren **coordinación transnacional, una comunicación clara y una estructura duradera**. Dirigir la campaña de una ICE implica coordinar múltiples campañas nacionales y adaptar el mensaje a cada región específica. Un equipo bien estructurado y bien afinado permite que la campaña se expanda, responda adecuadamente a acontecimientos imprevistos, aproveche al máximo las oportunidades que surjan y mantenga el impulso.

Puedes decidir descentralizar tu campaña y definir la estrategia global basándote precisamente en eso.

- Piensa en **aprovechar las oportunidades transnacionales**, impulsar la coordinación a escala de la UE y velar por el cumplimiento de la legislación.
- Mientras tanto, los equipos nacionales ponen en marcha una estrategia de campaña a nivel local, **adaptándola al contexto regional** con mensajes a medida y dirigiendo el esfuerzo de la recogida de firmas sobre el terreno.
- Establecer **claramente las funciones, responsabilidades y tareas**, tanto a nivel europeo como nacional, es crucial para que una ICE funcione eficazmente a través de las fronteras y logre un impacto duradero.

## Partir de cero

Si vas a crear una campaña desde la base, **considera la posibilidad de contratar a activistas experimentados**. Los conocimientos especializados de los activistas con experiencia en movilización cívica son **cruciales para una campaña transnacional** como una ICE, en la que comprender los entresijos de implicar a públicos diversos y navegar por las dinámicas de distintos países puede marcar la diferencia. Su experiencia puede ayudarte a racionalizar la estrategia, a minimizar el tiempo de formación y a garantizar que tu equipo pueda abordar eficazmente los retos únicos de una ICE.

Y lo que es más importante, empieza a designar estratégicamente las funciones clave basándose en los objetivos de la campaña.

#### Consejo de los organizadores

El equipo de la ICE *PsychedeliCare* estaba compuesto, en gran parte, por profesionales de la psicología, la psiquiatría, la medicina y la investigación. Muchos de ellos no tenían ninguna experiencia en activismo, pero aportaron **profundos conocimientos especializados sobre la materia**. Sus antecedentes **resultaron valiosos para la credibilidad, el desarrollo de contenidos y la divulgación** en sus campos respectivos. Por ello, los organizadores de esta campaña recomiendan a los futuros organizadores de ICE que impliquen activamente, cuando sea posible, a activistas experimentados, ya que esto puede ayudar a racionalizar la coordinación, reducir el tiempo de aclimatación de los recién llegados y reforzar la estructura de la campaña desde el principio.

## Crear a partir de organizaciones existentes

La creación a partir de organizaciones de la sociedad civil bien establecidas ofrece ventajas tales como las **redes existentes**, la **capacidad administrativa**, los **conocimientos especializados** y la **credibilidad**. Esto puede **facilitar el acercamiento, la captación de fondos y la creación de nuevas asociaciones**, y tiene el potencial de establecer una **coalición a escala de la UE** que se movilice en apoyo de la ICE.

#### Consejo de los organizadores

La ICE *Mi voz, mi decisión* formó su equipo de campaña a partir de una ONG con sede en Eslovenia. Esto les proporcionó acceso inmediato a una infraestructura de comunicaciones y a una audiencia preexistente, ayudándolos a contratar rápidamente a nuevos miembros del equipo y a ampliar su alcance a través de las fronteras.

## Gestionar un equipo transnacional

La coordinación del equipo de una ICE en varios países conlleva, inevitablemente, dificultades lingüísticas, culturales y logísticas.

- Para mantener la sintonía de los equipos internacionales, son esenciales **tanto una comunicación clara como la flexibilidad**.
- Es importante procurar que todos los **materiales de la campaña sean simples y accesibles**, lo que facilitará que los miembros de los equipos de cada país los entiendan y adapten mejor.
- Piensa en la posibilidad de **designar coordinadores nacionales de comunicación** que puedan dirigir los esfuerzos en los países objetivo. De esta manera te asegurarás de que **la audiencia local se haga eco de todos los contenidos**. Los coordinadores nacionales deben trabajar con herramientas de traducción que merezcan su confianza o con hablantes nativos, a fin de cerciorarse de que los documentos clave y los mensajes de campaña se ajusten al mensaje general, garantizando la coherencia en todos los ámbitos y respetando al mismo tiempo las diferencias regionales.

## Gestionar equipos nacionales

Considera la posibilidad de proporcionar elementos tales como sinopsis de la campaña, material visual, directrices y muestras de mensajes que puedan difundirse a través de las redes existentes para llegar a potenciales miembros del equipo y voluntarios.

- Ofrecer un **punto de entrada simple y acogedor ayuda a generar confianza** en el trabajo del equipo y reduce los obstáculos para participar en la campaña.

## Consejo de los organizadores

Para crear equipos nacionales, *PsychedeliCare* se puso primero en contacto con organizaciones asociadas y les pidió apoyo para encontrar a voluntarios interesados en distintos países. Estas organizaciones ayudaron a difundir la convocatoria a través de sus canales de redes sociales y boletines informativos. La campaña también creó un formulario de contacto en su sitio web que permitía a las personas interesadas expresar fácilmente su interés e indicar su país, lo que simplificó el proceso de encontrar voluntarios para los equipos nacionales que los necesitaban.

Un equipo nacional típico, por ejemplo, podría incluir:

- un **coordinador nacional** responsable de localizar a las partes interesadas locales
- un **creador de contenidos** que adapte los materiales de la campaña al contexto nacional
- un **coordinador de voluntarios** encargado de encontrar nuevos seguidores y de involucrarlos

La reproducción de equipos y funciones de campaña similares en todos los equipos nacionales contribuye a dar coherencia a la campaña y facilita mucho la gestión y expansión de esta.

## Herramientas y programas informáticos para la coordinación

La coordinación eficiente en la campaña de una ICE depende en gran medida del **uso inteligente de las herramientas digitales**.

- La comunicación puede **racionalizarse a través de aplicaciones de mensajería** como WhatsApp o Signal, que permiten crear grupos fácilmente.

## Consejo de los organizadores

*PsychedeliCare* hizo un uso intensivo de las comunidades de WhatsApp como herramienta central para la comunicación interna, lo que le permitió conectar eficazmente con voluntarios de toda la UE. Crearon un grupo específico de coordinadores nacionales, activando así un flujo rápido de información, la coordinación de tareas y la colaboración transfronteriza. Su consejo general para otras campañas: para que la coordinación sea fluida e inclusiva en todo momento, **elige herramientas de comunicación con las que los voluntarios ya estén familiarizados.**

- Las herramientas de **colaboración visual**, como Miro u otras pizarras en línea, ayudan a los equipos a crear y trabajar a partir de ideas. Para la **gestión de tareas y flujos de trabajo**, las plataformas como Trello, Notion o Slack son muy eficaces para asignar responsabilidades, hacer un seguimiento de los avances y garantizar la transparencia.

## Consejo de los organizadores

*Stop Destroying Videogames* (Alto a la destrucción de los videojuegos) creó una comunidad de más de 4 000 voluntarios en Discord, plataforma que puede utilizarse para **movilizar apoyos rápidamente en caso necesario**. Discord también permite a los organizadores de campañas localizar los países y puntos fuertes de los voluntarios, encontrar a los *influencers* locales y organizar iniciativas y acciones de respuesta rápida.

Aunque no hay nada como los recursos humanos, **las herramientas de IA pueden funcionar como valiosos robots asistentes** y actuar eficazmente como miembros del equipo de campaña.

- Por ejemplo, en ChatGPT, puedes **construir tu propio modelo personalizado GPT adaptado a tu campaña**, entrenado para seguir tus directrices, el tono y la coherencia de la marca para apoyar la estrategia de la campaña, encontrar posibles socios, ayudar con la participación de voluntarios y asistir con la programación y la planificación.
- Las **herramientas de edición de vídeos y generación de imágenes**, como Runway y MidJourney, pueden ayudarte a simplificar el proceso creativo y producir medios de alta

calidad para la participación en las redes sociales, el material de campaña o las narrativas visuales.

- Las **herramientas de traducción** como DeepL pueden ayudarte con la localización de los materiales de la campaña en múltiples lenguas.

Cuando se utilizan con discernimiento y cuando no se dispone de asistencia humana, **las herramientas de IA avanzadas suponen un ahorro de tiempo y recursos** que pueden dedicarse a la planificación de la estrategia y la creación de redes.

## División del trabajo: niveles europeo y nacional

Una parte importante del éxito de la campaña de una ICE depende de la capacidad de desarrollar una cooperación global que integre conocimientos especializados europeos y nacionales. A continuación figuran algunas recomendaciones sobre la manera en que tu campaña puede estructurar equipos eficaces y funcionar de manera coordinada.

### Consejo de los organizadores

La iniciativa *Mi voz, mi decisión* dio prioridad a la creación de una **identidad de marca** sólida y coherente en **todos los equipos nacionales**. El equipo central de Eslovenia se aseguró de que los mensajes, los elementos visuales y el estilo de campaña se mantuvieran unificados en los distintos países, permitiendo al mismo tiempo a los equipos nacionales **adaptar ligeramente el contenido a las realidades locales**. Esta coherencia reforzó el **reconocimiento** de la campaña, generó **confianza** entre los seguidores y ayudó a mantener una **voz coherente a través de las fronteras**.

A continuación figuran las funciones comunes que ayudan a aclarar las responsabilidades y a fomentar una colaboración fluida dentro de una estructura de campaña transnacional.

### Posibles funciones de los equipos y subequipos a nivel europeo:

- **Equipo político:** desarrolla el posicionamiento político de la campaña, supervisa la evolución legislativa de la UE y sirve de enlace con los responsables políticos.

- **Coordinador principal:** supervisa la campaña, se cerciora de que todas las partes trabajen en sintonía y sirve como principal punto de rendición de cuentas.
- **Comunicaciones, relaciones públicas, redes sociales:** configura el discurso público de la campaña, gestiona las relaciones con la prensa y la difusión en los medios de comunicación, supervisa la estrategia de redes sociales y da visibilidad a la marca de la campaña.
- **Creador de contenidos:** produce contenidos digitales atractivos sobre el mensaje para las plataformas en línea, con el objetivo de aumentar el alcance, fomentar la participación y crear potencial viral.

### **Consejo de los organizadores**

En el caso de *Mi voz, mi decisión* la **presencia en las redes sociales fue fundamental para su éxito**. Sus plataformas en línea se convirtieron en **centros de noticias e información** sobre cuestiones relacionadas con la democracia y los derechos fundamentales y reaccionaron rápidamente ante acontecimientos mundiales. Al **compartir de forma sistemática contenidos valiosos, involucraron a los partidarios** e introdujeron orgánicamente el llamamiento a firmar su ICE, manteniendo el impulso y creando una comunidad en torno a su causa.

- **Equipo jurídico:** asesora sobre los requisitos jurídicos nacionales y de la UE, redacta las condiciones y las cláusulas de exención de responsabilidad y garantiza el cumplimiento del RGPD.
- **Equipo científico y de expertos:** lleva a cabo investigaciones de base, aporta conocimientos científicos o técnicos, elabora materiales basados en datos contrastados y apoya la promoción con una comunicación pública precisa y creíble en estrecha colaboración con los encargados de las relaciones públicas.
- **Equipo de captación de fondos:** encuentra oportunidades de financiación, redacta solicitudes de subvención y gestiona las relaciones con los donantes y el presupuesto de la campaña.
- **Equipo de creación de coaliciones:** contacta con ONG y posibles socios y mantiene relaciones con organizaciones aliadas.
- **Equipo técnico/informático:** gestiona el sitio web y garantiza la seguridad digital.
- **Equipo administrativo:** planifica y ejecuta la logística de la campaña, incluida la gestión de eventos, la coordinación de los viajes y el envío de materiales.
- **Gestión de voluntarios:** se ocupa de la recepción de los nuevos voluntarios, organiza formaciones y garantiza el bienestar y la motivación del equipo.

### **Posibles funciones de los equipos y subequipos a nivel nacional:**

- **Coordinador nacional:** actúa como líder local, coordina los esfuerzos a nivel nacional e informa al equipo europeo.

- **Equipo de eventos y actividades:** planifica eventos locales, organiza la participación de la campaña en actos públicos.
- **Equipo de medios sociales y comunicación:** traduce y adapta los mensajes para la audiencia de cada país, crea contenidos localizados y gestiona las plataformas locales.
- **Equipo de recepción y gestión de voluntarios:** da la bienvenida a los nuevos miembros y los instruye sobre sus funciones.
- **Equipo de traducción:** garantiza que el contenido de la campaña se localice y traduzca con precisión.
- **Equipo de creación de coaliciones:** colabora con organizaciones locales, *influencers* y medios de comunicación para crear una base de apoyo.

**Las funciones pueden solaparse y las personas pueden asumir múltiples responsabilidades** en función de sus conocimientos especializados y su disponibilidad. Por ejemplo, el equipo de comunicación y redes sociales puede combinarse con el equipo de eventos y actividades, de manera que los miembros se ocupen tanto de la creación de contenidos como de la promoción de eventos. Del mismo modo, los equipos de comunicación y traducción pueden trabajar solapando estrechamente sus responsabilidades, al combinar la traducción y las mejores estrategias para adaptar los mensajes a los contextos nacionales.

#### Consejo de los organizadores

*HouseEurope!* pidió a todos los miembros del equipo que pensasen en su propia manera de concienciar sobre el tema y de presentar el relato de la iniciativa. Cada semana, **los miembros del equipo rotaban para asumir la responsabilidad de los contenidos de las redes sociales**. Todos contribuyeron a su manera, creando una pluralidad de voces y contenidos que respaldaban el propósito de la iniciativa.

## Captación y gestión de voluntarios

Para que la captación y la gestión de los voluntarios sean eficaces no basta con repartir funciones, sino que es necesario fomentar la motivación y el sentimiento de pertenencia. Para incentivar la participación:

- Encarga **tareas pequeñas pero significativas** que permitan a los voluntarios contribuir sin sentirse desbordados.

- Tómate tiempo para **comprender sus intereses y puntos fuertes** y asignales funciones en las que puedan sentirse útiles y realizados.
- Fomenta la responsabilidad a través de la **apropiación clara de la función, el reconocimiento público y el sentimiento de comunidad, que ayuda a los voluntarios a permanecer comprometidos** a lo largo del tiempo.

#### Consejo de los organizadores

*Stop Destroying Videogames* (Alto a la destrucción de los videojuegos) trató de conseguir que los voluntarios se comprometiesen a trabajar solo una hora a la semana o al mes en la campaña. Este enfoque de baja presión ayudó a conservar a miles de voluntarios y permitió a la campaña mantener el compromiso a lo largo del tiempo al establecer un nivel de exigencia bajo.

## Preparación para las crisis y expansión

Las **crisis son inevitables**: salidas de personal, fallos tecnológicos o una caída de la respuesta en las redes sociales. Prepárate simulando estos escenarios.

- Recurre a la **formación cruzada del personal**, de manera que ninguna tarea dependa únicamente de una sola persona.
- Por ejemplo, si el coordinador de comunicaciones se marcha inesperadamente, un gestor de redes sociales o un creador de contenidos puede asumir temporalmente las relaciones con la prensa y la programación de contenidos.

#### Consejo de los organizadores

*Mi voz, mi decisión* destacó la **importancia de contar con planes de contingencia** para funciones clave. Al prepararse con antelación para posibles cambios de personal, pudieron conservar la agilidad y seguir funcionando sin problemas cuando los miembros del equipo se marcharon inesperadamente.

- **Diversifica las plataformas tecnológicas** y prepara copias de seguridad.
  - Por ejemplo, si tu sitio web principal se cae durante un lanzamiento importante, puedes redirigir a los seguidores a una página de inicio preparada previamente y alojada en un servidor diferente.

#### Consejo de los organizadores

*Mi voz, mi decisión experimentó un «bloqueo en la sombra» (*shadowbanning*) en las redes sociales tras las elecciones estadounidenses, lo que redujo drásticamente su visibilidad en plataformas clave. Su experiencia pone de relieve la importancia de la **resiliencia digital**: no confíes en una única plataforma. Para permanecer visibles, ampliaron su presencia a alternativas como Bluesky y Tumblr. **Diversificar tus canales digitales** al principio puede ayudarte a mantenerte conectado si una plataforma se vuelve repentinamente poco fiable.*

- **Designa portavoces** con puntos de contacto listos para entrar en acción.
  - Por ejemplo, se podría facilitar a un coordinador de campaña o a un responsable de comunicaciones un mensaje breve con puntos clave para que se pudiese ocupar de las entrevistas o declaraciones públicas inesperadas en los medios de comunicación. El equipo de relaciones públicas, en estrecha cooperación con el equipo de expertos, debería preparar por adelantado estos mensajes clave para garantizar tanto la claridad como la credibilidad.

#### Consejo de los organizadores

*Stop Destroying Videogames (Alto a la destrucción de los videojuegos) demostró que la **creación de una base de voluntarios informados y una audiencia informada es fundamental para la resiliencia frente a las crisis**. Cuando una figura destacada del sector de los videojuegos falseó la campaña, los organizadores movilizaron rápidamente a su comunidad para entablar un debate con conocimiento de causa, corregir malentendidos y convertir la situación en una oportunidad de ganar visibilidad.*

- **Distribuye a los voluntarios** en función de su habilidad y disponibilidad.
  - Por ejemplo, a los voluntarios cualificados en diseño se les pueden asignar tareas rápidas de creación de contenidos, mientras que aquellos que no dispongan de mucho tiempo pueden apoyar la recogida de firmas en días de acción señalados.

## Consejo de los organizadores

La ICE *Prohibición de las prácticas de conversión* hizo hincapié en que la lucha contra los algoritmos de las redes sociales requiere escala y coherencia. Estructurar un equipo de comunicaciones y redes sociales específico desde el principio y garantizar la frecuencia de las publicaciones, el compromiso y la rapidez de reacción es crucial para mantenerse visible. En sus propias palabras: «eres tú contra el algoritmo».

Puedes reforzar la preparación de tu equipo incorporando una visita al Foro de la ICE en el proceso de formación y recepción. Por ejemplo, al inicio de la campaña puedes invitar a cada equipo de la ICE a una **videoconferencia con expertos del Foro de la ICE**. Familiarizar a todos los miembros del equipo con las mejores prácticas en materia de ICE, las estrategias de campaña y los recursos disponibles garantiza una comprensión común de los requisitos de la iniciativa y mejora la eficacia general de la campaña.

## La estructura posibilita la estrategia

Una ICE va más allá de la mera recogida de firmas: se trata de **organizar a través de las fronteras, armonizar los esfuerzos y construir un movimiento sostenible que vaya más allá de la fase de recogida de firmas**. Tanto si cuentas con cinco personas como con cincuenta, una **estructura clara, funciones específicas, una comunicación interna sólida y la capacidad de adaptación** son tus principales bazas.

Para sentar unas bases sólidas, anima a tu equipo a **familiarizarse desde el principio con recursos como el Foro de la ICE**.

- Las herramientas prácticas, como las publicaciones del blog sobre consejos estratégicos del mundo real para organizadores de campañas y la grabación de seminarios web sobre las estructuras de las campañas de la ICE, ofrecen información valiosa sobre las mejores prácticas, los retos comunes y las enseñanzas extraídas de los activistas experimentados. Incorporar estos recursos en la fase de recepción y formación de tu equipo garantiza que sus miembros no solo estén motivados, sino también equipados con los conocimientos necesarios para navegar por las complejidades de la campaña de una ICE.