

EN BUSCA DE LA INCIDENCIA SOCIAL

Estrategias y herramientas para la optimización de la comunicación externa en las entidades sociales

Facilitador: Xabier I. Bañuelos Ganuza

CONCLUSIONES



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ENPLEGU ETA GIZARTE
POLITIKETAKO SAILA
DEPARTAMENTO DE EMPLEO
Y POLÍTICAS SOCIALES



BOLUNTARIOTZAREN
EUSKAL KONTSEILUA
CONSEJO VASCO
DEL VOLUNTARIADO

Encuentros con responsables de comunicación de entidades sociales de la Comunidad Autónoma Vasca

Fechas de la sesiones de trabajo:

- 20, 21 y 22 de mayo y 26 de junio de 2014

Facilitador:

- Xabier I. Bañuelos Ganuza

Entidades promotoras:

- Consejo Vasco del Voluntariado
- Gobierno Vasco. Departamento de Empleo y Políticas Sociales

Índice

1- Plan de trabajo.....	Pág. 2
2- Desarrollo de las sesiones	Pág. 4
3- Diagnóstico.....	Pág. 6
4- Necesidades	Pág. 14
5- Propuestas para una estrategia común	Pág. 16
ANEXO. Guión de trabajo.....	Pág. 18

EN BUSCA DE LA INCIDENCIA SOCIAL

Estrategias y herramientas para la optimización de la comunicación en las entidades sociales.

1- Plan de trabajo

Definición y destinatarias

Sesión de trabajo sobre comunicación externa dirigida a las y los responsables de comunicación de las organizaciones sociales de la Comunidad Autónoma Vasca.

Justificación social

No conocemos investigaciones globales en nuestro ámbito que hayan entrado a analizar la incidencia del conjunto de las organizaciones sociales sobre los entornos en los que desempeñan su labor. Es por ello difícil dibujar de manera rigurosa un mapa que nos ayude a determinar la influencia real que ejerce el movimiento social, las relaciones de poder y colaboración que se establecen entre las organizaciones, la población y los diversos agentes sociales, así como un corpus general de necesidades que nos oriente a la hora de solventar las deficiencias e incrementar su capacidad para generar estados de opinión que impulsen la acción transformadora.

Pero sí existen algunos estudios sectoriales, diagnósticos parciales o centrados en entidades concretas que abordan estas cuestiones, viniendo a coincidir todos ellos en la importancia de la comunicación externa como eje central para la activación, desarrollo y consolidación de su capacidad de incidencia social. Esta idea aparece además como una constante en cuantos foros se organizan para analizar la situación del movimiento social, aunque sin llegar a establecer estrategias comunes, ordenar pasos y habilitar herramientas compartidas que posibiliten una mayor visibilidad de los objetivos, reivindicaciones, propuestas y trabajo de las entidades.

El Consejo Vasco del Voluntariado, en el marco de la “Estrategia Vasca del Voluntariado 2013-2016”, se ha propuesto dar un primer paso en el conocimiento de la situación comunicacional de las organizaciones y en el peso específico que tiene su dimensión comunicativa. Para ello propone la celebración de una serie de encuentros de reflexión entre las personas que tienen encomendadas tareas de comunicación en las entidades, con el fin de ahondar en un diagnóstico y una proyección a futuro comunes.

Objetivos

- 1.- Generar un punto de encuentro y reflexión entre las personas responsables de comunicación externa de las organizaciones sociales.
- 2.- Avanzar en un diagnóstico común sobre la situación comunicacional de las organizaciones sociales.
- 3.- Avanzar en una estrategia común para la visibilización del movimiento social.
- 4.- Identificar necesidades y herramientas para optimizar la labor comunicativa y la incidencia social de las organizaciones.

Contenidos

La presente enumeración es meramente indicativa de las posibles materias a tratar. No condiciona, no está cerrada y no agota los temas que puedan plantearse en el transcurso de las sesiones.

EN BUSCA DE LA INCIDENCIA SOCIAL

Estrategias y herramientas para la optimización de la comunicación en las entidades sociales.

- .- Autopercepción del *statu quo* comunicativo de las organizaciones y de su influencia.
- .- Problemas internos para la gestión de un sistema comunicativo eficaz.
- .- Problemas externos para la traslación de los mensajes de las organizaciones.
- .- Los medios de comunicación: ¿aliados o enemigos?
- .- Estrategias para la implementación de una comunicación eficaz.
- .- Herramientas comunicativas.
- .- Alianzas en la acción comunicativa y vías de colaboración con agentes sociales.
- .- El *lobby* comunicativo y los líderes de opinión.

Sesiones de trabajo

Para hacer operativos los encuentros, se propone un límite de 20 participantes por sesión pertenecientes a 20 organizaciones diferentes. Dada la pluralidad y la diversidad del movimiento social vasco, se buscará la mayor representatividad posible en lo concerniente a ámbitos de actuación y volumen.

Igualmente, se establece un mínimo de una sesión por territorio histórico y un encuentro final de puesta en común. En esta sesión de cierre participarán representantes de los tres encuentros territoriales con un mínimo de 6 y hasta un máximo de 12. Las organizaciones y su procedencia se establecerá a posteriori en función del desarrollo de las sesiones.

Las sesiones tendrán una duración de 4 h excepto la de cierre, que será de 3h.

Sesión Bizkaia	20 de mayo.
Sesión Gipuzkoa.....	21 de mayo.
Sesión Araba.....	22 de mayo.
Sesión de cierre.....	26 de junio.

Las conclusiones se elaborarán a lo largo de junio y se socializarán en setiembre.

Las sesiones no rehuirán el debate cuando sea necesario, pero tendrán fundamentalmente un carácter discursivo; su intención es alcanzar el consenso en torno a denominadores comunes. Se desarrollarán con la aplicación de sencillas dinámicas participativas que faciliten la reflexión, la puesta en común y la sistematización de los resultados.

EN BUSCA DE LA INCIDENCIA SOCIAL

Estrategias y herramientas para la optimización de la comunicación en las entidades sociales.

2- Desarrollo de las sesiones

Participantes

Han participado un total de 45 organizaciones de un máximo previsto de 60. Las entidades han reflejado de manera adecuada la diversidad existente en el campo de la acción social, tanto por ámbitos de actuación como por tamaño. Las personas enviadas como representantes han combinado perfiles profesionalizados de comunicación con miembros que tienen delegada esta tarea compartida con otras.

Asistentes Bizkaia

- .- Asociación Itxarobide
- .- Asociación Uribekosta a Favor de las Personas con Discapacidad Intelectual
- .- ASPACE Bizkaia
- .- Cáritas Diocesana de Bilbao
- .- EDE Taldea
- .- Federación Bosko Taldea
- .- Fekoor
- .- FEVAS
- .- FISC Cooperación y Desarrollo
- .- Fundación Abuelo Actual
- .- Fundación ANESVAD
- .- Fundación Economistas sin Fronteras
- .- Futubide-Fundación Tutelar Gorabide
- .- Harresiak Apurtuz

Asistentes Gipuzkoa

- .- Ademgi
- .- Aransgi
- .- Asociación Camelamos Adiquerar
- .- Asociación Vasca para la Infancia Maltratada
- .- Aspace Gipuzkoa
- .- Atzegi
- .- Caritas Gipuzkoa
- .- DYA Gipuzkoa
- .- Gielmar, Gipuzkoako Elbarriak Martxan
- .- Gipuzkoako Odol Emaileen Elkartea
- .- Gizalde
- .- Gurutze Gorria
- .- Hezkide Eskola
- .- Hurkoa
- .- Izan Fundazioa
- .- Jartorkin Pro Inmigrantes
- .- Kemen
- .- Nagusilan
- .- Teléfono de la Esperanza de Gipuzkoa
- .- Ume Alaia Gipuzkoa
- .- Unicef

EN BUSCA DE LA INCIDENCIA SOCIAL

Estrategias y herramientas para la optimización de la comunicación en las entidades sociales.

Asistentes Araba

- .- AEMAR
- .- Aspace Álava
- .- ASPANAFOHA
- .- ASPASOR
- .- Comisión Ciudadana Anti Sida de Álava
- .- Coordinadora de ONGD
- .- Cruz Roja de Álava
- .- Euskal Herriko Eskautak
- .- Fevapas
- .- Prestaturik
- .- Sartu

Metodología de trabajo

Se ha combinado el trabajo individual con el trabajo en grupo y las puestas en común (ver anexo). Tras una presentación donde cada persona se ha expresado sin restricciones sobre su entidad y el trabajo que realiza, se ha dado paso al trabajo de análisis y propuestas.

Ha consistido en tres dinámicas en tres niveles diferentes de concreción, pasando de lo particular a lo general y de la plasmación de la realidad y los problemas a las propuestas de trabajo conjunto. Así, en un primer momento, se ha pasado de analizar individualmente la situación comunicativa de cada entidad, a un trabajo en grupos para determinar los aspectos coincidentes y diferenciadores. Posteriormente, mediante un DAFO se ha establecido un diagnóstico general de la situación comunicativa de las entidades sociales en su conjunto y sus necesidades en relación a sus propias dinámicas internas.

En una segunda dinámica se ha pasado a analizar el entorno, que se ha circunscrito a tres categorías: visión general sobre el medio social, medios de comunicación clásicos y tecnologías de la información y de la comunicación.

Finalmente, se ha pasado a la fase más operativa en la que se buscaban propuestas capaces de concretarse. Por cada dificultad se ha exigido una propuesta. Posteriormente se ha abierto el campo para que salieran más propuestas sin ningún límite. Finalmente se han analizado una a una para elegir solo aquellas que, en el contexto actual y a medio plazo, se consideran viables.

Nivel de participación

El nivel de participación ha sido perfecto, con la implicación total de todas las personas asistentes en todas las fases y dinámicas. Se han desarrollado además en un ambiente cordial, respetuoso y disciplinado. Las puestas en común han sido ágiles y activas con momentos de debate y matizaciones, si bien el consenso ha sido la tónica general. En las tres sesiones ha habido que prolongar la duración unos 20'.

EN BUSCA DE LA INCIDENCIA SOCIAL

Estrategias y herramientas para la optimización de la comunicación en las entidades sociales.

3- Diagnóstico

La reflexión efectuada por las entidades sociales con el objetivo de encontrar un diagnóstico común que ponga de manifiesto la realidad actual de su situación comunicacional, se ha desarrollado tanto en el ámbito interno como en el externo. En el primero, se han analizado los elementos que definen la capacidad endógena de generar contenidos y convertirlos en mensajes eficaces, así como las dificultades con que tropiezan por la dinámica de las propias organizaciones. De forma análoga, en el segundo ámbito se ha pasado a valorar aquellos elementos clave que, desde fuera de la entidad, contribuyen a dificultar o a favorecer la transmisión de sus mensajes. Hemos de señalar que en los encuentros se ha intentado reflejar la diversidad que caracteriza al tejido social tanto en tamaño como en campos de trabajo, recursos o modelos organizativos. Así, se han puesto de manifiesto diferencias entre ellas derivadas básicamente de dos factores, la dimensión de la entidad y sus recursos, lo que permite a las más grandes o a las más dotadas de medios organizar mejor su trabajo en comunicación externa y ocupar más espacios en los media. Sin embargo, a la hora de valorar la situación global del sector, no han existido discrepancias dignas de mención.

A/ Análisis interno

Al ordenar los diversos elementos que afloran en el análisis de la situación interna de las organizaciones, se pueden establecer cinco categorías en torno a las cuales disponerlos.

1.- Cultura organizacional

Poderosa y a la vez contradictoria, la cultura que impregna los modelos del entramado participativo y del interior de las entidades sociales se ve quizás como el factor clave a la hora de comprender su relación con la comunicación externa.

Lo primero que destaca es cómo las organizaciones son conscientes de su alto potencial comunicativo con capacidad de generar impacto social transformador, convencimiento que se sustenta en varios elementos. En primer lugar en el conocimiento en profundidad de las realidades sociales sobre las que trabajan y el contacto directo con ellas y con las personas que son sus protagonistas. Esto las convierte en fuentes de primera mano y en intermediarias imprescindibles entre el medio y la realidad. A ello se deben sumar aspectos como su alta tolerancia a la frustración, el compartir un ideario común y la vocacionalidad, es decir, que los vínculos entre sus miembros no se rigen por lo económico sino por lo ideológico, se cree firmemente en lo que se hace, por lo que los mensajes son unívocos y la perseverancia una herramienta cotidiana.

Sin embargo, frente a esto, surge la constatación de un movimiento social atomizado con lazos débiles y escasos entre las organizaciones. No es tanto el número de organizaciones lo que preocupa como la incapacidad de establecer relaciones sólidas y fluidas, lo cual deviene en no pocas ocasiones en caminar ajenas a otras problemáticas sociales e, incluso, en generar una competencia innecesaria y espuria por ocupar el espacio informativo. Esto, además, puede ocasionar un exceso de demandas a los medios de comunicación, quienes las reciben inconexas y las perciben fuera de un entramado social integrado. Es por ello que en todo momento se subraya la importancia de generar redes, sinergias y alianzas entre las organizaciones del

EN BUSCA DE LA INCIDENCIA SOCIAL

Estrategias y herramientas para la optimización de la comunicación en las entidades sociales.

movimiento social o, si se prefiere, entre los diversos movimientos sociales, lo cual se ha desarrollado en diversos ámbitos y en diferentes momentos con un éxito muy desigual.

A todo esto se suma una paradoja que toca el sentido mismo de las organizaciones, su porqué y su justificación social. Según se afirma comúnmente, la razón de ser de las organizaciones es su función transformadora, en mayor o menor medida y con mayor o menor compromiso; salvo excepciones, se es consciente de esta necesidad de modificar comportamientos y valores para generar modificaciones duraderas en las situaciones sobre las que se incide. Sin embargo, se aprecia la primacía del mantenimiento de los servicios frente al impulso de procesos de cambio, llegándose a denunciar cierto grado de institucionalización que, en ocasiones, hace perder los valores fundacionales provocando que la actividad de la entidad y sus mensajes pierdan contacto con la realidad, o que la gestión pura y dura ocupe un lugar tan nuclear que haga perder el horizonte de la acción participativa y transformadora.

Por otro lado, las entidades parecen carecer de una verdadera vis comunicativa. Saben de la importancia de la comunicación, sus integrantes tienen una actitud positiva frente a la inevitabilidad de comunicar si quieren ser eficaces e, incluso, se ve la comunicación como una valiosa herramienta de cohesión interna sin la cual se está abocada a multitud de disfunciones. Pero parece que todo se moviera a un nivel teórico o en el terreno de la mera declaración de intenciones porque, a la hora de la verdad, cuando se trata de establecer prioridades, la comunicación pasa inevitablemente a un segundo plano. Salvo excepciones, no hay una apuesta decidida por la comunicación, se concibe desde una perspectiva parcial y reduccionista, sin concederle la categoría de eje transversal y estratégico. Esto supone no adjudicarle los recursos que precisa, ni humanos ni técnicos. Mención especial merece la falta de compromiso por la comunicación por parte de los cuadros directivos, que relegan a esta un elemento meramente instrumental. Se apunta como motivo fundamental de esta actitud el profundo desconocimiento que las y los gestores suelen tener sobre las posibilidades y ventajas de una correcta política comunicativa, así como de las necesidades comunicacionales de su propia entidad.

Integrar de forma efectiva la comunicación supondría rectificar algunos de los parámetros que imperan en la dinámica de las organizaciones, nuevos enfoques e incluso cambios generacionales; pero esto tropieza con las inercias que muchas veces las impulsan. Nuevamente resulta paradójico ya que en no pocas ocasiones el movimiento social es germen y motor de innovación, pero no es menos cierto que estas inercias basadas en estructuras rígidas, piramidales, jerárquicas y poco flexibles tienden a ser impermeables a los cambios internos. En este sentido se puede apuntar que incrementar la comunicación y hacerla extensiva al conjunto de la entidad, acrecienta la implicación de sus miembros con la visión, los objetivos y la acción de la organización.

Cabe también destacar que, curiosamente, queda fuera de la cultura organizacional de las entidades el trabajar con otros agentes sociales distintos de la administración o ligado al acceso a recursos económicos. A esto no es ajeno el trabajo con los medios de comunicación. No hay hábito en relacionarse con ellos y se desconocen sus formas de trabajo, sus ritmos, sus necesidades y la capacidad de influir en ellos.

2.- Financiación

La actual crisis económica, los recortes en materias sociales y la caída de ingresos en las organizaciones acentúan de manera dramática algunos de los aspectos mencionados anteriormente. Pero más allá de situaciones concretas, hay tres factores que se marcan como constantes en relación a la comunicación. En primer lugar, la dependencia de las coyunturas derivadas de un deficiente modelo de financiación sustentado en subvenciones y no en un corpus

EN BUSCA DE LA INCIDENCIA SOCIAL

Estrategias y herramientas para la optimización de la comunicación en las entidades sociales.

amplio de participantes económicos. Esto provoca que, en segundo lugar, se cronifique la vulnerabilidad de los recursos dedicados a la comunicación, dada la volubilidad de las prioridades en esta materia. Y en tercer lugar, se produce una dependencia no aconsejable de la marca del financiador que puede poner en riesgo la marca propia, entendida no solo en términos de imagen, sino en la esencia de la entidad, cuando por el miedo a perder apoyo o dinero se ve obligada a callar lo molesto o a hacer concesiones en doctrina y actividades que alteran la visión, la misión y los objetivos originales.

3.- Modelos de trabajo

Algunos de los elementos que caracterizan el modo de trabajar de las organizaciones sociales pueden facilitar los procesos comunicativos externos. La versatilidad que domina entre las y los miembros y la existencia de voluntariado dispuesto a colaborar, combinado con una creciente incorporación de perfiles profesionalizados, hace que las tareas de comunicación puedan repartirse y gestionarse, al menos sobre el papel, con unas mínimas garantías. Incluso se ha producido en los últimos años una tendencia a crear áreas de comunicación gestionadas bien por voluntariado bien incluso por profesionales remunerados. Es quizás en este punto donde más puedan apreciarse las diferencias entre las organizaciones grandes y las medianas o pequeñas.

Efectivamente, se han dado pasos en un intento de articular la comunicación e incorporar nuevas herramientas ligadas a las TIC (web, redes sociales, etc.) junto con otras más de corte tradicional. Pero la realidad también parece indicarnos que estos avances son muy débiles. Las áreas de comunicación, cuando las hay, sean con personal voluntario o remunerado, adolecen de sobrecarga de trabajo y de poco apoyo por parte del resto de la entidad. Los equipos no suelen ser estables y se producen duplicidades y multiplicidad de opiniones por no haber portavocías instituidas o carecer de un sistema centralizado. Además, se aprecia una disfunción que es bastante común: por un lado, las personas con formación en comunicación que se incorporan a las entidades suelen desconocer la organización, el ámbito y los márgenes de su trabajo acordes al espíritu y a la práctica solidaria; por otro lado, las personas con trayectoria en la entidad o que forman parte de sus órganos de dirección desconocen las posibilidades y el manejo de la comunicación.

Una de las deficiencias apuntadas como más importantes es la ausencia de una estrategia definida a medio y largo plazo que se plasme en planes de comunicación. La planificación es una de las claves que garantizan el éxito de la comunicación y, sin embargo, esta se sigue haciendo en buena medida a golpe de oportunidad, improvisando y a remolque de las demandas de los media. Es escasa la iniciativa en la acción comunicativa lo cual repercute en la inexistencia de un flujo estable de información.

Por otro lado, parece no entenderse que la comunicación es una tarea con resultados a medio y largo plazo difícil de cuantificar, a la que no se le pueden pedir resultados inmediatos por la naturaleza de sus herramientas y sus contenidos. Esto causa insatisfacción y, en muchas ocasiones, es percibida como un gasto a corto plazo en lugar de una inversión a futuro.

Finalmente, existe entre las entidades un profundo desconocimiento del sistema mediático del entorno en el que trabajan, suplido en muchas ocasiones con tópicos y falsas ideas. Se desconocen los ritmos y los tempos de los medios de comunicación, sus lenguajes, sus intereses... lo que provoca una total falta de control sobre nuestros mensajes una vez recogidos por el medio y la idea de que la entidad es utilizada por un medio que maneja y sesga los contenidos a su capricho. Igualmente, este desconocimiento hace que se pongan en marcha herramientas sin tener claro ni para qué sirven ni cómo se gestionan. Esto es especialmente crítico con Internet, donde las modas o la idea del “hay que estar” o de su benignidad hurtan una reflexión sobre la conveniencia o no de usarlas.

EN BUSCA DE LA INCIDENCIA SOCIAL

Estrategias y herramientas para la optimización de la comunicación en las entidades sociales.

4.- Formación

Por lo visto hasta ahora, no es difícil suponer que la formación haya sido uno de los elementos más recurrentes. Por un lado sigue existiendo el miedo escénico frente a los media, especialmente en entidades de dimensiones más reducidas donde quienes tienen que enfrentarse a la palestra son personas sin experiencia previa. Aprender a superarlo es una demanda reiterada. Por otro, se manifiestan graves deficiencias a la hora de saber planificar, de definir los mensajes, de definir los públicos objetivo, de elaborar los discursos, de usar un lenguaje adecuado, de establecer relaciones con los media... incluso entre perfiles profesionalizados de formación en comunicación, bien porque carecen de experiencia o bien porque no han recibido ningún tipo de formación especializada al no existir esta como tal.

5.- Relevancia social

La última de las categorías abunda en las oportunidades y fortalezas que la relevancia social de las organizaciones sociales brinda a su capacidad comunicativa. En general, las entidades se reconocen como agentes sociales que realizan un buen trabajo, o lo que es lo mismo, que trabajan bien. Aunque a veces puedan tener cierta tendencia a minusvalorar su labor, lo cierto es que, en general, saben de su importancia, tanto como generadoras de solidaridad como por ser plataformas para la participación y para la resolución de problemas. Se debe de tener cuidado a la hora de construir los mensajes dado que a veces abordan temas muy específicos, pero en general son relevantes en tanto que transmiten valores de cambio y desarrollo social; y son conscientes de que tienen mucho que comunicar, mucho que transmitir, mucho que contar, y con contenidos potentes que apelan directamente a las personas. En una sociedad acuciada por la crisis, pero incluso cuando la situación no es tan grave, las organizaciones sociales gozan de credibilidad y son reconocidas. Y aunque la población no las suele conocer en profundidad, sí sabe de su existencia.

EN BUSCA DE LA INCIDENCIA SOCIAL

Estrategias y herramientas para la optimización de la comunicación en las entidades sociales.

B/ Análisis externo

Las entidades no solo han de mirarse al espejo de sus propias contradicciones y de sus virtudes, intrínsecas o construidas, también deben hacer frente al entorno en el que desempeñan su trabajo. Es un entorno que las condiciona y que puede facilitar o dificultar su labor comunicativa. Dado que ni era posible ni tampoco necesario ser exhaustivos en la delimitación de los diferentes componentes sociales, se ha optado por elegir tres categorías, una general y dos más concretas referidas a los medios de comunicación. La primera de ellas incluye a los que hemos denominado sin demasiado rigor “clásicos”, es decir, prensa, radio y televisión de carácter generalista; la segunda a las tecnologías de la información y la comunicación, especialmente las vinculadas a Internet y a las redes móviles.

1.- Aspectos sociales

La crisis se ve como un arma de doble filo. Por un lado supone un aumento de la sensibilidad hacia situaciones de exclusión o desfavorecidas activando actitudes solidarias. Pero, por otro, también se percibe el miedo frente a la competencia por los recursos limitados (trabajo ayudas...), lo cual puede suponer un incremento de posiciones hostiles hacia determinados colectivos sobre los que pesan prejuicios que no han sido erradicados. Hay que tener en cuenta, además, que esta solidaridad puede ser engañosa al manifestarse en ocasiones en función de las posibilidades que hay de que le toque a uno mismo sufrir esa situación de desigualdad o exclusión. Y tampoco se puede desdeñar el hastío que puede llegar a suponer que siempre se solicite ayuda o colaboración a la sociedad. Bajo otra perspectiva, la crisis conduce la atención hacia la problemática social por el riesgo ampliado de exclusión hacia una población cada vez mayor; pero esto, que puede suponer una ventaja de cara a transmitir los mensajes de las organizaciones, también puede jugar en contra en la medida en que muchas de estas miradas son meramente oportunistas y no pretenden sino especular con la miseria y con una brecha social cada vez más abierta y más grande.

Otro elemento importante es la complejidad del entorno político, social y económico. Esta complejidad se traduce a veces en el cambio de personajes y políticas institucionales que obligan a una dinámica comunicativa en cambio permanente. Pero también se traduce en el enorme abanico de necesidades por cubrir y sobre las que informar, el gran número de colectivos implicados y, en el otro lado, la diversidad de públicos objetivos heterogéneos a los que dirigirse, aparte del público con carácter general. La cuestión se complica por el cambio generacional, con una población joven proveniente de la bonanza económica y, en gran parte, desideologizada y desmovilizada. Algo similar se percibe en el conjunto social, falta de empoderamiento, con cierta desorientación y con un grado cada vez más alto de crispación. Todo ello significa tener que adaptarse a ritmos muy diferentes, a veces polarizados, donde la comunicación se convierte en una suerte de laberinto de lenguajes y herramientas.

En referencia a los públicos, cabe añadir que, además de las personas como sujetos o como colectivos sociales, están también el resto de agentes (empresas, partidos, administración, sindicatos...), con sus lenguajes específicos y sus intereses que, en ocasiones, van a ser contrapuestos a los intereses del movimiento social. En este punto, se cita la responsabilidad social corporativa como un nuevo elemento a seguir explorando, si bien en las empresas de nuestro entorno es un concepto y una práctica que aún no ha calado.

Finalmente, se señala la dificultad de transmitir conceptos abstractos (solidaridad, participación, compromiso, cercanía, colaboración...) a un colectivo amplio, tan amplio como el

EN BUSCA DE LA INCIDENCIA SOCIAL

Estrategias y herramientas para la optimización de la comunicación en las entidades sociales.

entorno social, conceptos insalvables totalmente imbricados en los procesos de transformación de valores.

2.- Medios clásicos

Las relaciones con los medios de comunicación se presentan como ambivalentes. Se valora su importancia y la necesidad que se tiene de ellos para hacer llegar el mensaje de las entidades, se les percibe como aliados necesarios y se aprecia su trabajo pero, al tiempo, se muestra una posición crítica frente a muchas de sus maneras de actuar cuando abordan la realidad social y la función del tejido social.

Pero antes de entrar en los aspectos más controvertidos, se constata el gran volumen de información que diariamente reciben y manejan los media, lo cual les obliga a hacer una selección frente a la cual tiene que competir la información del tejido social. Ocurre lo mismo con el público, que es bombardeado constantemente con contenidos y estímulos de todo tipo donde lo social es uno más. Esto obliga a esforzarse por realizar un buen trabajo comunicativo por parte de las entidades, tanto para captar la atención de los medios como del público o los públicos a los que nos queremos dirigir.

Nuevamente aparece la crisis como uno de los elementos que determina la actuación de los medios. Se ve como una clara amenaza en forma de precarización. Las redacciones cuentan con menos profesionales, sobrecargados de trabajo y más polivalentes que, en este caso, no se destaca como algo positivo, sino como la pérdida de perfiles profesionales especializados en materia social. También como consecuencia de la recesión se apunta la desaparición de medios, lo que reduce los canales a través de los que visibilizar la actuación de las organizaciones.

Abundando en la cuestión de los perfiles profesionales, según las entidades escasea el o la periodista especializada en materia social y, según dicen comprobar, lo poco que había ha ido desapareciendo hasta el punto de no encontrarse en este momento periodistas de referencia dentro de los medios, aparte de quienes entre otras muchas cosas abordan también estas cuestiones. En cualquier caso, aunque se comprende que los medios generalistas no pueden saber de todo en profundidad, esto no es excusa para que los temas sociales se aborden desde el desconocimiento a veces supino, dándose una falta crónica de formación de los profesionales de la comunicación en materia social, lo cual no suele ocurrir en otros campos como, por ejemplo, la política, la economía o el deporte.

Hay otros dos grandes aspectos en los que incide la visión de las organizaciones: el tratamiento de los contenidos y los modelos de trabajo. Vayamos con el primero de ellos.

En cuanto a contenidos, se despliega una batería de actitudes y modos de enfoque de los media que dificultan la relación con ellos; incluso, hay quien propone que las entidades deben realizar una labor pedagógica. A los ya clásicos y reiterados reproches de la excesiva ideologización de los diferentes medios, la búsqueda del impacto o del morbo sin tener en cuenta que en lo social se trabaja con personas muchas veces vulnerables, y que se mueven demasiadas veces por alarmas o a golpe de escándalo, se suman otros como son el uso frecuente de estereotipos y prejuicios, la tendencia a modificar, a modelar los contenidos de manera innecesaria con el único propósito de causar un mayor impacto y, lo que consideran incluso más grave, la trivialización de los contenidos en materias sensibles que, como se acaba de apuntar, afecta a personas concretas a veces en gran número. También se apunta la transitoriedad de las informaciones, sin que se haga el seguimiento que requieren tanto para una mejor comprensión como para evidenciar las consecuencias y la evolución de las realidades.

EN BUSCA DE LA INCIDENCIA SOCIAL

Estrategias y herramientas para la optimización de la comunicación en las entidades sociales.

Se entiende que los medios tengan sus propios intereses y que no hayan de ser necesariamente coincidentes con los de las organizaciones. Pero ven preocupante que el concepto de “importante” no siempre es compartido, que la visión difiere entre el cortoplacismo que muchas veces impera en los medios y la proyección a medio y largo plazo de las organizaciones. Esto implica una dificultad a la hora de establecer puntos de encuentro entre hechos noticiosos. En este punto es oportuno destacar que las entidades detectan que ellas y los medios hablan idiomas diferentes, y no sólo en lo referente a terminología o conceptos semánticos, sino en lo que se refiere al modo de percibir la realidad que nos rodea. Sin embargo, aunque se apunta que en ocasiones este lenguaje, este modo de percibir resulta antagónico, se preguntan también si no podría llegar a ser complementario. En este sentido se resalta el desconocimiento mutuo existente.

Los modelos de trabajo suponen algunas trabas a tener en cuenta. Medios y asociaciones se mueven en compases y con ritmos diferentes, no siempre fácilmente compatibles. Esto es especialmente evidente cuando se trata de entidades que trabajan directamente con personas usuarias, que tienen el voluntariado como base de su trabajo y su gestión o que no cuentan con personal remunerado dedicado a comunicación. Los tiempos son más lentos y largos y no siempre se puede responder con la rapidez que exigen los medios. Por otro lado, pero dentro del mismo ámbito, los límites de espacio y tiempo que los medios imponen se suma a lo que antes se comentaba sobre la trivialización, y juntos impiden la posibilidad de profundizar en los asuntos sin llegar a ver las causas, ni las consecuencias, ni las propuestas, quedándose demasiadas veces en una mirada meramente epidérmica, en lo inmediato, cuando no en la anécdota.

3.- TIC

Las tecnologías de la información y la comunicación han venido a abrir un campo nuevo e interesante en la capacidad de incidencia de las organizaciones sociales. Se han multiplicado los medios y las posibilidades de llegar de forma directa, tanto en masa como de manera individualizada, a públicos muy diversos. La era digital, además, abarata los costes de la comunicación y puede suponer, al menos potencialmente, aumentar el alcance y el impacto de nuestros mensajes de manera insospechada.

Ahora bien, no se pueden despreciar algunas de las dificultades con que se tropiezan las organizaciones. La primera tiene que ver con la brecha tecnológica. Existe una clara diferencia entre grupos de población en lo referente a la alfabetización digital. Hay todavía amplios sectores donde el uso de estas tecnologías no está generalizado, sobre todo entre personas en riesgo de exclusión, entre personas con escasa formación tecnológica o en determinados grupos de edad. En muchas ocasiones, las personas voluntarias y colaboradoras de las entidades no son receptivas a estas nuevas formas de comunicación, porque falta formación en el manejo e incluso en la comprensión de herramientas vinculadas a Internet, como webs, blogs, redes sociales, etc. Sin embargo, el público más joven sí que está familiarizado con ellas y las usa diariamente como fuente de información y de relación. Esta dualidad obliga a prestar atención a más vías de comunicación, lo que supone más trabajo y más tiempo.

La rapidez con que avanza el campo de las TIC también se apunta como problema, precisamente por los tempos de los que hablábamos anteriormente en relación a los media. Esta evolución continua supone un esfuerzo de adaptación permanente, y a veces no hay capacidad para ello. De ahí que, en muchas ocasiones, las entidades sean incapaces de trabajar como sería necesario con las nuevas herramientas, es decir, con lenguajes, mensajes y formatos *ad hoc*, cayendo en el error de repetir los mismos esquemas mentales y los mismos recursos que cuando trabajamos con los medios clásicos. Aquí aparece de nuevo la falta de capacidad innovadora que se detectaba más arriba, acusando un marcado seguidismo de lo que se hace en otros ámbitos y sin salirse de las herramientas ya también clásicas del web o Facebook.

EN BUSCA DE LA INCIDENCIA SOCIAL

Estrategias y herramientas para la optimización de la comunicación en las entidades sociales.

Un último aspecto destacado es la ambivalencia de Internet como espacio de conocimiento y recurso de información. Si bien ha democratizado el acceso al conocimiento y, sobre todo, la transmisión de mensajes, si bien ha socializado la posibilidad de generar espacios compartidos de saber, hay que tener mucho cuidado porque también es un foro abierto a la desinformación. El volumen de contenidos es tal que se hace imposible de manejar por manos inexpertas en la búsqueda eficaz de contenidos, pero más peligroso aún es el inmenso número de información basura que contiene, con imprecisiones que se repiten hasta la saciedad y gran cantidad de falsedades.

4- Necesidades

Del diagnóstico compartido por las entidades se derivan una serie de necesidades de las que vamos a señalar las consideradas más importantes.

1.- Entender la comunicación como elemento estratégico y transversal de la organización, tanto para su visión y su función transformadora como para su supervivencia a largo plazo, al constituirse en herramienta generadora de recursos.

2.- La necesidad más reiterada y que más aflora en las organizaciones es la de formación especializada en comunicación, tanto en torno a aspectos conceptuales como a estrategias y planificación, en ámbitos que abarquen desde la mercadotecnia hasta la gestión de medios y la portavocía. Igualmente, se precisa habilidades en la utilización de las herramientas prácticas que concretan esta comunicación, desde la redacción o las convocatorias a medios hasta cómo realizar una entrevista o conocer las dinámicas de los media. Todo ello referido igualmente a los medios clásicos como a las TIC.

3.- La formación debe dirigirse al conjunto de la entidad en diferentes niveles según el grado de responsabilidad y el modo de participación en su gestión.

.- Debe recibir formación el personal bajo cuya incumbencia directa esté la comunicación, sea remunerado o no y aunque tenga formación previa. Debe desarrollarse en un doble sentido. En primer lugar una formación especializada en comunicación social que abarque los aspectos, los conceptos, las herramientas y el tratamiento de la información en este ámbito, así como sus límites y principios éticos. En segundo lugar, una formación específica en el ámbito y el tipo de entidad en que va a desarrollar su labor.

.- El personal directivo debe recibir formación básica en necesidades y ventajas comunicativas, planificación y herramientas pertinentes. El objetivo es comprender su importancia estratégica y su transversalidad, así como adquirir las habilidades comunicativas necesarias para su cargo.

.- Debe recibir formación el resto de las personas participantes en la entidad, voluntariado y, en algunos casos, usuarias y usuarios, siempre en función de las necesidades comunicativas de la entidad y las tareas que desempeñen.

4.- Se apunta la conveniencia de caminar hacia modelos comunicacionales más participativos, donde se dé la posibilidad de intervenir a un número amplio de componentes de la entidad e incluso de personas usuarias si es el caso, con independencia de que la gestión de la comunicación esté centralizada o conducida por personal remunerado. En este sentido, la comunicación debe funcionar como un espacio de innovación donde fluyan las ideas y sirva de motor para la propuesta de actividades y modos de hacer.

5.- Es imprescindible que la entidad se preocupe por desarrollar un buen trabajo en comunicación como lo hace en las otras facetas de su actividad. La comunicación debe pasar al plano estratégico como línea transversal y, por lo tanto, ha de hacerse de manera planificada y ordenada, eligiendo bien los mensajes y los canales, trabajando los formatos y las herramientas, construyendo una adecuada imagen de marca y determinando bien los públicos.

6.- Se impone perder el miedo a los medios de comunicación y habilitar espacios y tiempos para el conocimiento mutuo. Una buena relación con los medios y sus profesionales y una buena agenda de contactos abre puertas a los mensajes y a los contenidos. Hay que favorecer la

EN BUSCA DE LA INCIDENCIA SOCIAL

Estrategias y herramientas para la optimización de la comunicación en las entidades sociales.

relación personal con medios y profesionales y llevar la iniciativa sin esperar a que sean ellos quienes nos requieran.

7.- Es necesario incrementar los recursos humanos dedicados a comunicar en las entidades, bien mediante perfiles profesionales especializados o bien mediante la formación en comunicación de las y los miembros en que se delegue esta función. Lo ideal es la creación de equipos de comunicación donde al menos uno de los miembros se dedique en exclusiva a la tarea, a poder ser remunerado y con formación previa en comunicación.

8.- Se ha de compartir tanto entre las organizaciones similares como con las procedentes de ámbitos diferentes. La comunicación puede ser un espacio donde compartir recursos y crear redes de comunicación, y donde compartir la experiencia y las buenas prácticas.

9.- De igual manera, es conveniente generar puntos de encuentro con otro tipo de agentes sociales (empresas, administración, etc.) creando sinergias de conocimiento que permitan aprender y adaptar modelos de comunicación que puedan ser de aplicación en el mundo social.

10.- Se señala el interés de trabajar en relación a la responsabilidad social corporativa, influyendo en las empresas para que asuman su papel y lo traduzcan en apoyos concretos dentro del ámbito social.

5- Propuestas para una estrategia común

La batería de propuestas para avanzar en una estrategia común fue muy amplia ya que, inicialmente no se pusieron límites a la imaginación. En una segunda fase se analizaron una a una todas para quedarnos con aquellas que se ven viables, primando así la calidad (entendida desde el posibilismo) frente a la cantidad.

1.- Formación. Habilitar espacios de formación por territorios, monográficos y de duración no superior a las 20 h sobre las siguientes materias prioritarias: conceptos básicos de comunicación, estrategia y planificación, gestión de medios, redacción periodística, la entrevista, innovar en comunicación, medios no convencionales y herramientas y lenguajes digitales. Los programas de formación deben contener los aspectos teóricos necesarios pero dando prioridad al aprendizaje práctico, incluso mediante la implementación de tutorizaciones. Se insta a que estos espacios sean compartidos entre entidades diversas y que incluso aquellos que nazcan de la iniciativa particular de una organización, se abran a la participación del resto de entidades cuando sea posible.

2.- Sesión de sensibilización interna en las entidades sobre la necesidad de una buena comunicación interna y externa. Se incidirá en los aspectos transformadores de la comunicación pero también en las ventajas prácticas para la entidad. Participarán las personas con responsabilidades de gestión pero estará abierta y se recomendará la participación de todos y todas las componentes de la organización.

3.- Crear un espacio periódico de encuentro y colaboración entre asociaciones cuyo objetivo es visibilizar de manera eficaz el trabajo de las entidades mediante la generación de una red comunicativa. Se compartirán buenas prácticas en comunicación, se abordarán problemas y soluciones, se establecerán actividades comunes y se apoyarán acciones de otras organizaciones. Este espacio ha de ser permanente, con una periodicidad mínima anual, por territorios, abierta a todos los ámbitos de la acción social y en la que participen las y los responsables de comunicación de las entidades o las personas delegadas por estas. Como horizonte a medio o largo plazo está la posibilidad de crear un *lobby* social capaz de influir en los contenidos de los medios, bien en su modo de abordarlos bien en los temas a tratar.

4.- Buscar la complementariedad entre entidades compartiendo recursos de comunicación. Uno de estos recursos puede ser el área de comunicación; un mismo equipo puede dar servicio a varias entidades que dividan gastos. Igualmente pueden compartirse boletines y revistas así como gestores *on line* para garantizar nuestra presencia en los espacios digitales. También se ve como posibilidad que sean las redes existentes las que den cobertura comunicativa a las entidades que la integran.

5.- Relación con medios de comunicación. Organizar un primer encuentro entre organizaciones sociales y medios de comunicación para conocerse, evaluar las formas de hacer y explorar vías de colaboración. A este encuentro acudirán las y los responsables de comunicación de las entidades, las personas delegadas por estas, profesionales de los medios invitados expresamente y aquellos que los propios medios consideren oportuno. También se propone a la inversa, es decir, la visita de las entidades a las instalaciones de los media con la oportunidad de conocer a sus profesionales en su lugar de trabajo. Se hace mención expresa a que en este tipo de encuentros se cuente también con los medios vinculados a la red, siendo necesario invitar a

EN BUSCA DE LA INCIDENCIA SOCIAL

Estrategias y herramientas para la optimización de la comunicación en las entidades sociales.

programadoras, blogueras o tuiteras de referencia. En función de los resultados obtenidos se valorará la conveniencia de dar continuidad al encuentro o a las visitas a medios.

6.- Elaborar una agenda *on line* de medios y de profesionales especializados en temas sociales o que abordan de manera habitual estos asuntos. Esta agenda se podría publicar bien en la web del Gobierno Vasco o bien en las web de las agencias para el voluntariado o similares.

7.- Se formula la idea de habilitar un espacio de especialización en información social para profesionales de la comunicación, en activo o estudiantes. Se puede hacer en colaboración con instituciones académicas como la universidad.

8.- Se propone incidir en la labor pedagógica de las entidades sobre los medios mediante la publicación de guías y libros de estilo que orienten a las y los profesionales de la comunicación en el tratamiento de las materias sociales.

9.- Jornadas de puertas abiertas en dos direcciones. Una, mediante invitación a medios y a profesionales de la comunicación para que visiten los locales de las entidades y vean las actividades que se realizan; dos, mediante la invitación al público para que acudan a conocer a la entidad organizando actividades *ex profeso* que muestren su trabajo y las formas de participar.

10.- Propuestas varias a desarrollar por cada entidad. Entre las propuestas aparecen algunas que son recomendaciones para desarrollar tareas dentro de las propias entidades. Las enumeramos.

- .- Facilitar el trabajo de los medios adelantándose a sus necesidades y a sus demandas.
- .- Llevar la iniciativa y generar información y contenidos noticiables.
- .- Negociar con los medios la difusión de nuestros mensajes.
- .- Elaborar un mapa mediático que dé cuenta de los distintos medios y sus características.
- .- Elaborar un plan de comunicación anual que contemple acciones de comunicación por cada actividad priorizada.
- .- Elaboración de un video corporativo susceptible de ser usado viralmente.
- .- Elaborar un boletín informativo en formato digital o en papel.
- .- Incorporación de jóvenes con nuevas ideas sobre comunicación y que dominen las nuevas herramientas y los nuevos lenguajes.
- .- Conseguir aliados que ayuden a hacer llegar los mensajes (caras conocidas, etc.).
- .- Explorar modos de financiación colectiva (micromecenazgo) para objetivos o proyectos de comunicación.

EN BUSCA DE LA INCIDENCIA SOCIAL

Estrategias y herramientas para la optimización de la comunicación en las entidades sociales.

ANEXO. Guión de trabajo

Presentación del encuentro

- Cómo surge la iniciativa, objetivos y en qué va a consistir.

Presentación de las entidades

- Nombre de la participante / Nombre de la entidad / Cargo que ocupa y tareas de comunicación que desempeña / Tipo de entidad (en qué trabaja y dimensión) / Cuándo y por qué debe enfrentarse a la comunicación externa.

Primer trabajo. Autodiagnóstico y características compartidas

- *Autopercepción del statu quo comunicativo de mi organización y de su influencia.*
- *Problemas internos para la gestión de una sistema comunicativo eficaz.*
- *Necesidades de comunicación.*

- Trabajo individual de autoanálisis.
- Trabajo en grupos para determinar las confluencias y las diferencias.
- Puesta en común general para determinar las confluencias y las diferencias.

DAFO PLUS	
Compartimos	
Debilidades	Fortalezas
Amenazas	Oportunidades
Necesidades	
Diferencias	

Segundo trabajo. Problemas del exterior

- *Problemas externos para la traslación de los mensajes de las organizaciones.*
- *Los medios de comunicación: aliados o enemigos? - Del papel a las TIC.*

- Individual y puesta en común.

Sociales	Medios clásicos	TIC	Propuestas

Tercer trabajo. Estrategias para la implementación de una comunicación eficaz

- *Herramientas comunicativas.*
- *Alianzas en la acción comunicativa y vías de colaboración con agentes sociales.*
- *El lobby comunicativo y los líderes de opinión.*

- Lluvia de ideas individual.
- Puesta en común por grupos y elegir las propuestas consideradas viables.
- Puesta en común general.

Idea/Herramienta	Viabilidad/Implementación