



TORR
EJUS
SANA

CENTRE DE SERVEIS A LES
ASSOCIACIONS

ÚTIL PRÀCTIC 24

Càmera, llums, interacció! Manual de comunicació associativa en temps 2.0

Jordi de Miguel Capell i Montse Santolino





TORR
EJUS
SANA

CENTRE DE SERVEIS A LES
ASSOCIACIONS

ÚTIL PRÀCTIC 24

Càmera, llums, interacció! **Manual de comunicació associativa** **en temps 2.0**

Jordi de Miguel Capell

Montse Santolino



Ajuntament
de Barcelona

Coordinació:

TORRE JUSSANA-CENTRE DE SERVEIS A LES ASSOCIACIONS

Av. Cardenal Vidal i Barraquer, 30

08035 Barcelona

tjussana@bcn.cat

www.bcn.cat/tjussana

Disseny i maquetació

FUNDACIÓ TAM-TAM. Foto portada: Josh Blake

Il·lustracions

Joan Luzzatti

Impressió

EL TINTER

Correcció

Eulàlia Petit

Dipòsit Legal: B.26331-2013

Novembre 2013



Index

Presentació	5
El model Torre Jussana	7
Els autors	9
0. A qui s'adreça aquest manual i per què pot ser útil?	15
0.1. A qui s'adreça aquest manuali per què pot ser útil?	17
0.2. Què no hi trobaràs? Les peres i l'om de la comunicació	18
0.3. Com utilitzar aquest manual?	18
1. Introducció: noves entitats per a un nou espai comunicatiu	19
1.0. El boom de la comunicació 2.0: l'Armageddon o El Dorado?	22
1.1. L'Homo Sapiens sense wifi: tornar als orígens de la comunicació	22
1.2. Com ens afecta el canvi de paradigma comunicatiu? 3 reptes per a la teva entitat	24
1.3. Què ha de fer una comunicadora a l'entitat?	24
1.4. Millor amb copilots que sense: responsables i corresponsables de comunicació	25
2. Estratègia i planificació de la comunicació	31
2.1. Pensar la comunicació: garantia d'èxit	34
2.2. Comencem per mirar-nos al mirall: la matriu bàsica d'autodiagnosi	34
2.3. La definició d'objectius: el full de ruta	36
2.4. Hi ha algú a l'altra banda? Decidim a qui ens adrecem	37
2.5. Missatges i canals: les raons i els espais per a una relació	39
2.6. Quan hi posem dates i responsables, comença la funció!	40
2.7. Avaluem i tornem a començar	41
3. Una nova visió de la comunicació interna: comunicació per a la participació	49
3.1. A ser 2.0 se n'aprèn a casa: despertem el nostre xip comunicatiu!	52
3.2. Amb el walkie-talkie a la mà: qui som i com interactuem	53
3.3. Qüestió d'actitud: cultura i estructura participatives	55
3.4. Kit de supervivència participativa: eines i espais per a la trobada	55
4. La comunicació externa: proximitat, continguts i productes informatius	63
4.1. La comunicació interpersonal: si no ho fem bé aquí... ..	66
4.2. La teca a taula: la importància de generar bons continguts. L'opinió	67
4.3. La bellesa també es troba a l'exterior: imatge, marca i publicitat	71
4.4. La gallina dels ous d'or: web, blogs i altres artefactes	74
4.5. La vella guàrdia: revistes corporatives i altres papers	79
4.6. La memòria anual: la clau de volta	80
4.6. En campanya: imaginació al poder per multiplicar les oportunitats de relació	82
5. La gestió de xarxes i comunitats virtuals	95
5.1. Les engrunes de Grettel: algunes pistes per no perdre's	98
5.2. Habilitats i reptes per a una millor gestió de les comunitats virtuals	99
5.3. Campanyes 2.0: 10 claus per no naufragar en l'intent	103

6. La relació amb els mitjans d'informació	113
6.1. Kafka i els mitjans en metamorfosi: qui marca ara l'agenda?	116
6.2. Conèixer els mitjans per sortir-hi (o no)	116
6.3. Rodes, notes i dossiers de premsa	120
6.4. Per la boca neix i mor el peix, o de la importància de tenir bons portaveus.	122
6.5. Si Mahoma no va a la muntanya: xarxes socials i participació als mitjans.	126
Epíleg: on es resumeix el quid de la cosa.	133
Agraïments	136

Presentació

Més que mai, aquests són temps per comunicar. Les organitzacions cada cop tenen més eines al seu abast per poder fer-ho amb èxit: xarxes socials, pàgines web, blogs, butlletins electrònics, etc. Tot plegat fa que ja no es depengui de tercers per fer arribar un missatge concret a audiències de volum considerable i que existeixin moltes opcions d'allò més efectives per optimitzar al màxim la comunicació interna. Però, com s'exposa en aquesta publicació, el nou paradigma comunicatiu encara ha anat un pas més enllà gràcies a les eines 2.0. Ara qualsevol organització, a més de construir-se una audiència sòlida, pot generar comunitats amb les quals interaccionar i nodrir-se de continguts mútuament. En tot cas, el que no ha canviat és que continua essent necessari tenir continguts potents per explicar. Les associacions de Barcelona en teniu moltíssims. És clau, doncs, que conegueu com cal organitzar-se, com cal treballar i què cal fer per explicar-los bé i fer-los arribar de la millor manera als vostres públics.

Carles Agustí i Hernández

Comissionat de Participació Ciutadana i Associacionisme

Barcelona, novembre 2013

Amb aquest nou Útil Pràctic dedicat a la comunicació, des de l'Ajuntament de Barcelona i el Consell d'Associacions de Barcelona, cògestors de Torre Jussana, volem oferir-vos a totes les entitats de la ciutat una guia per conèixer com aprofitar al màxim la comunicació per tal que la vostra tasca en surti reforçada. Ha estat realitzada per dos autors que coneixen a fons què cal tenir en compte a l'hora de comunicar des d'una associació. Hi trobareu continguts pensats per conèixer els fonaments teòrics imprescindibles però, també, casos pràctics, idees clau i preguntes que us poden ser molt útils per guiar-vos en aquest camí apassionant, i cada cop més important, de la comunicació associativa.

Esperem que aquesta publicació us resulti interessant i útil. Si se us plantegen dubtes, ja sabeu que teniu l'equip de Torre Jussana a la vostra disposició (www.bcn.cat/tjussana).

Alfons Tiñena i Pla

President del Consell d'Associacions de Barcelona (CAB)



El model Torre Jussana

Què us oferim?

A Torre Jussana– Centre de Serveis a les Associacions, treballam per facilitar-vos eines que us permetin millorar la vostra capacitat per assolir les finalitats i els reptes que us heu plantejat a la vostra associació. En aquesta tasca, la nostra experiència ens ha portat a definir una nova estratègia d'intervenció amb les associacions que, tot i combinar els serveis tradicionals que hem vingut oferint a Torre Jussana, ens permet, mitjançant la realització d'una diagnosi acurada, definir plans d'actuació individualitzats per millorar l'activitat de cada entitat.

Així doncs, des de Torre Jussana fem un pas més en el suport a les associacions de Barcelona, oferint mecanismes de millora orientats al seu desenvolupament integral. La clau de volta està en la detecció d'allò que és millorable per buscar la fórmula o el conjunt de fórmules més adequades per tal que aquesta millora es pugui produir. Tot plegat, amb l'acompanyament acordat entre la pròpia associació i l'equip tècnic de Torre Jussana.

Del tòpic a l'acció

Sovint ens trobem, i si qui llegeix aquestes quatre ratlles prové del sector associatiu segur que ens dona la raó, amb molts tòpics que acaben definint el propi sector: *la gent no participa, ningú vol assumir responsabilitats, som quatre gats...* Són formulacions repetitives, més o menys encertades, però que tenen poc a veure amb la realitat. I és que la realitat nega els tòpics, o no estariem d'acord en dir que *Barcelona no seria possible sense les associacions...*? En tot cas, seria molt menys rica i humana. I per això són tòpics que cal, com a mínim, qüestionar per tal que no acabin limitant l'important paper del teixit associatiu en la construcció d'una Barcelona millor per les persones.

Des de Torre Jussana volem contribuir a convertir els tòpics en anècdotes. Perquè sabem que la realitat és que *Barcelona no seria possible sense les associacions perquè la gent participa i assumeix responsabilitats*. I és això el que us proposem: si sou una associació que voleu superar els tòpics i que creu en la seva tasca i en la tasca del conjunt del teixit associatiu de la ciutat, us animem a que compteu amb Torre Jussana per millorar, créixer i optimitzar al màxim l'acció de les persones que hi ha al darrera de la vostra entitat.

I ara què?

És molt senzill, l'associacionisme està en crisi? Home, doncs no. Hi ha entitats que funcionen bé i d'altres que no tan bé. Si és certa aquesta afirmació, el que cal preguntar-se és quins són els motius que fan que la nostra associació no acabi de rutllar del tot. Segurament que el problema serà nostre i no de l'entorn. En aquest cas, hem d'esbrinar què ens falla i buscar les solucions més adequades per tal que la nostra associació vagi millor.

A Torre Jussana, en aquests darrers anys, hem estat analitzant quines són les claus d'èxit de les associacions i buscant un patró de bon funcionament que sigui aplicable a tot el sector, el que ens ha permès definir un mètode d'intervenció que faciliti a les associacions la superació dels elements que no acaben d'anar prou bé.

El patró del bon funcionament

Diem que una associació funciona correctament quan té molt clars els seus objectius, la seva raó de ser, és a dir, és *una associació que sap on vol anar*, que sap quina realitat vol modificar (INTENCIÓ). Els seus projectes tindran sentit si l'acosten a aquest objectiu. Per tant una associació va bé quan *sap on vol anar i què ha de fer per arribar-hi* (ACCIÓ). Però aquest camí no es pot emprendre només des de la junta directiva. Cal l'alè de la seva base associativa, que ha d'estar *implicada i motivada* en el projecte, ja que és el seu i en comparteix els mateixos objectius (PARTICIPACIÓ). I, finalment, l'entitat ha de tenir una estructura que li permeti fer funcionar la màquina en tots els nivells, ja sigui en l'econòmic, en l'organitzatiu o en d'altres que en garanteixen el seu bon funcionament (GESTIÓ).

En resum, una associació funciona bé quan:

<i>...sap on vol anar,</i>	➔	[INTENCIÓ]
<i>sap què ha de fer per arribar-hi,</i>	➔	[ACCIÓ]
<i>la seva base associativa està implicada i motivada i</i>	➔	[PARTICIPACIÓ]
<i>disposa de les eines de gestió necessàries.</i>	➔	[GESTIÓ]



El patró de bon funcionament de les associacions està format per aquests quatre pilars bàsics: *intenció, acció, participació i gestió*. Diem que una associació funciona correctament quan l'associació està ben assentada sobre els quatre, i diem que no funciona correctament quan un o més d'un d'aquests pilars falla.

Què us proposem?

Primer de tot la diagnosi! Cal que esbrinem què falla a la vostra entitat. I us ajudem a fer-ho mitjançant entrevistes

diagnòstiques que permeten avaluar l'estat de l'associació i detectar-ne les mancances. Un cop tinguem clar quin mal pateix l'entitat, posem fil a l'agulla: definim plegats el conjunt d'accions que ens han de permetre revertir les mancances de l'associació, enfortir el que va bé i convertir la nostra en una associació que funcioni correctament. A partir d'aquí, la feina l'heu de fer vosaltres, però nosaltres us acompanyarem.

Els autors




Els autors

Jordi de Miguel Capell: Llicenciat en periodisme per la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Màster en Comunicació per al Desenvolupament per la Universitat de Malmö. Membre del Fòrum de Comunicació, Educació i Ciutadania (#comunicambio) i del Col·lectiu de Periodistes Contrast, consultor en Comunicació per al Canvi Social. Ha treballat com a tècnic de comunicació a la Fundació Hazlpossible i a la Fundació Quepo, entre d'altres. També en l'àmbit de la participació ciutadana i la comunicació, al Pla Comunitari Carmel Amunt. Ha col·laborat com a docent al màster “La comunicació dels conflictes internacionals armats i socials” i el postgrau “Participació ciutadana i desenvolupament sostenible”, de la UAB. Co-autor de l'estudi “Comunicació per la pau a les ONG catalanes”. Membre del consell redactor de la revista acadèmica Commons i investigador col·laborador del Institut Interuniversitari de Desenvolupament Social i Pau (IUDESP). Com a periodista, col·labora amb mitjans com el setmanari Directa, FronteraD i Esglobal.

Montse Santolino: Llicenciada en Ciències de la Informació per la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) i Postgrau en Cooperació i Desenvolupament per la Universitat de Barcelona (UB). En l'actualitat, responsable de comunicació de la Federació Catalana d'ONG. Membre del Fòrum de Comunicació, Educació i Ciutadania (#comunicambio) i corresponsable de continguts de Cicomunica, blog especialitzat en Comunicació per al Canvi Social. Consultora en comunicació, col·labora com a docent al màster “La comunicació dels conflictes internacionals armats i socials” de la UAB i al curs de “Comunicació digital per al canvi social” de UOC-Setem. A Torre Jussana-Centre de Serveis a les Associacions ha impartit xerrades i tallers sobre planificació de la comunicació i redacció de memòries associatives. Co-autora de l'estudi “Comunicació per la pau a les ONG catalanes”, és investigadora col·laboradora de l'Institut Interuniversitari de Desenvolupament Social i Pau-IUDESP de la Universitat Jaume I. Com a periodista, va ser Cap de redacció de “La Magalla”, revista de la Federació Catalana d'ONGD, i col·labora habitualment en mitjans i blogs especialitzats.





“No es tracta de reproduir mecànicament i acríticament els recursos de què se serveix la comunicació dominant. Des que es proposa una altra comunicació que generi un diàleg democràtic i dinamitzi el compromís social, la nostra comunicació educativa necessita transformar aquests instruments, reformular-los críticament, descobrir-ne de nous: crear un altre coneixement al servei d’una altra eficàcia”.

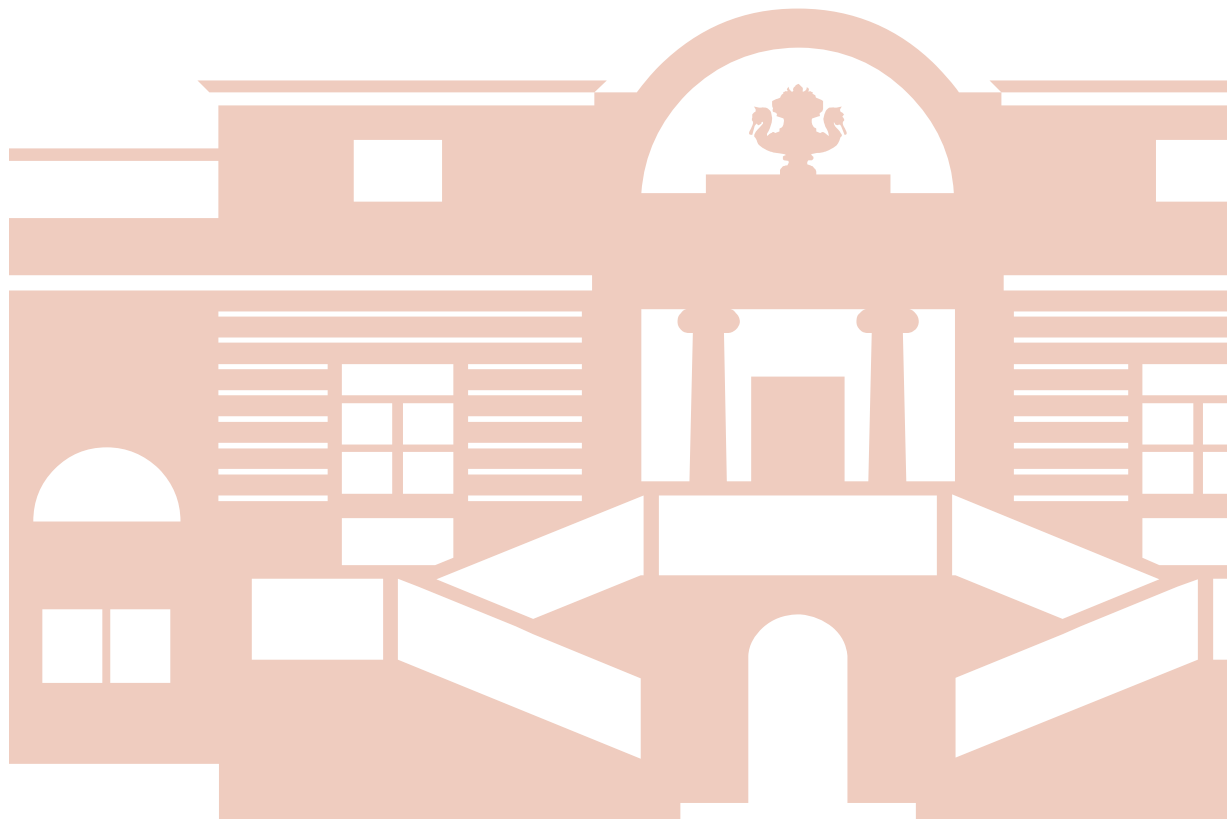
Mario Kaplún, 1998, *Una pedagogía de la comunicación*.

“La comunicació no es una qüestió d’eines, sinó d’enfocaments. L’aposta per una comunicació participativa, diversa, plural, democràtica i inclusiva només serà consistent si és part del diàleg intern de les organitzacions, en consonància amb els seus principis, propòsits, dinàmiques de funcionament intern, etc. I és en aquest sentit que és important assolir un maneig òptim de les eines. Més enllà dels mèdia es tracta de desenvolupar un enfocament estratègic que -entre altres coses- implica entendre la comunicació com a part de la construcció organitzativa i component ineludible de cadascuna de les accions que realitza l’organització”.

Manual “Hacer nuestra palabra”, 2011, Agencia Latinoamericana de Información.

0

**A qui s'adreça aquest manual
i per què pot ser útil?**



0.1. A qui s'adreça aquest manual i per què pot ser útil?

El manual que teniu entre les mans s'adreça, en primer lloc, a comunicadores i responsables de comunicació de qualsevol entitat sense ànim de lucre: el que s'hi explica està pensat per a tot tipus d'organitzacions, grans i petites, d'un o altre àmbit. En la seva redacció, però, s'han tingut presents sobretot aquelles que no poden permetre's la contractació d'una consultoria especialitzada en comunicació o dedicar-hi molts recursos.

Per comunicadores ens referim a aquelles persones de l'entitat que realitzen tasques de comunicació i que no són necessàriament professionals ni tècniques expertes en la matèria. Algunes potser no s'ocupen de mantenir el contacte amb mitjans d'informació, però tenen una visió global sobre què es comunica des de l'entitat, o atenen el telèfon a les tardes, o són voluntàries que gestionen les xarxes socials. Totes les persones de l'organització, d'una o altra manera, comuniquen sobre l'entitat. Aquest manual és per a totes elles. Això sí, amb una advertència: aquest document no conté fórmules màgiques, perquè no n'hi ha; el que pot fer és ajudar a trobar sortida al "jardí de la comunicació" on moltes entitats se senten perdudes. El seu objectiu és ajudar a pensar la comunicació des d'una realitat pròpia, aportant elements perquè cada entitat trobi el seu camí, partint de les seves necessitats i tenint en compte les seves característiques.

Entenem la comunicació no només com una eina per visibilitzar les accions de l'entitat o donar suport pràctic a necessitats com la captació de fons i persones associades, sinó com un eix vertebrador íntimament lligat a la consecució de la seva missió i dels seus objectius. Qualsevol acció que realitza la nostra entitat ens parla dels seus valors. En moments en què tenim la possibilitat d'obrir-nos al diàleg directe amb la ciutadania per assolir els nostres objectius, és necessari que tota l'acció, no només una part, transpiri comunicació i s'organitzi col·lectivament i orgànicament a tal efecte. La comunicació, en aquest sentit, és essencial per funcionar millor com a entitat. És per això que aquest manual també ha d'interessar a juntes directives, patronats i resta de membres de les entitats.

El document que teniu davant està estructurat de manera que pugui facilitar la tasca de pensar globalment la comunicació de l'entitat. Abans de posar mans a l'obra, considerem necessari que s'entenguin les lògiques del moment de canvis en què ens trobem, impulsats per innovacions tecnològiques que ens permeten ser més a prop dels nostres públics des d'una certa autonomia que no coneixiem abans, quan gairebé depeníem en exclusiva dels mitjans d'informació (**capítol 1**). Una vegada haguem entès de quina manera aquests canvis afecten l'entitat i haguem endreçat la casa, tocarà planificar la comunicació (**capítol 2**). Per això serà necessari obtenir una primera foto de qui som, com ens perceben (dins i fora de l'entitat) i com hem arribat fins aquí, i fer inventari dels recursos de què disposem. Després ens caldrà establir o restablir la nostra missió i fixar objectius, definir les nostres comunitats destinatàries i posar fil a l'agulla amb els continguts i missatges que volem traslladar i els mètodes amb què avaluarem l'assoliment dels objectius que ens hem marcat. Considerant la comunicació com l'ADN de tota organització, resulta prioritari establir les bases del bon funcionament de la comunicació interna. És per això que en aquest manual mirarem de donar-vos en les idees clau (**capítol 3**). Els canvis tecnològics esmentats i l'aparició de les xarxes socials han fet que darrerament moltes entitats es fixin més en les eines que en els missatges. Veurem com n'és d'important la selecció acurada de canals, però també que, sense habilitats comunicatives interpersonals, un sistema de missatges coherent i bons continguts, cap relació amb el "món exterior" no podrà ser fructífera (**capítol 4**).

Una vegada tinguem clar el nostre sistema de missatges i continguts a oferir, es farà necessària la bona gestió de les xarxes socials per tal de treure'n el màxim profit (**capítol 5**). De la mateixa manera, resultarà indispensable no perdre de vista els grans mitjans d'informació. Lluny de cert escepticisme imperant al voltant del seu paper, per a bé o per a mal els mitjans continuen sent mediadors imprescindibles amb les majories socials. En caldrà conèixer bé el seu funcionament per veure com ens poden ajudar a l'hora de complir els nostres objectius (**capítol 6**).

En qualsevol cas, si després de la lectura d'aquests capítols tot plegat us resulta confús, al darrer capítol trobareu unes breus conclusions que esperem que ajudin a fixar el que és bàsic i essencial per tal d'animar-vos en la vostra tasca (**capítol 7**).



0.2. Què no hi trobaràs? Les peres i l'om de la comunicació

Una vegada més: aquí no hi trobareu fórmules màgiques. És clar que és un manual i per tant no és un document innocent: dóna pistes sobre com dissenyar l'estratègia de comunicació a l'entitat, però no és un receptari que garanteixi resultats. No els garanteix perquè, en primer lloc, els processos de comunicació humana són fenòmens molt complexos on juguen moltes variables difícilment previsible i, en segon lloc, perquè els èxits i fracassos sovint depenen de coses que van més enllà de la tradicional visió de la comunicació i que tenen a veure amb la cultura organitzativa i la raó de ser de les entitats. Tampoc hi busqueu una guia tècnica sobre com utilitzar Twitter i Facebook o un temari detallat sobre publicitat o gabinets de premsa a les entitats no lucratives. Per a això ja existeixen cursos i manuals a dojo. El que tens davant pretén donar-te una visió àmplia general i coordenades fonamentals per abordar la comunicació des de l'entitat de forma global.

Després hi ha la qüestió personal, no podem obviar-la. Tota comunicació és relació humana d'anada i tornada. Requereix empatia, generositat, paciència, receptivitat i disposició a l'escolta i l'acord. Les nostres entitats, amb vocació de servei per naturalesa, estan plenes de persones que més enllà de títols acadèmics comparteixen aquests valors en la pràctica. Caldrà motivar-les a l'hora d'abordar la nostra comunicació.

A banda de disposició al diàleg i generositat, també ens caldrà tenir prou obertura de mires i flexibilitat per entendre la comunicació com quelcom no estàtic, sinó en moviment, que s'alimenta de l'avaluació, la reflexió, el reciclatge i la revisió permanent dels objectius.

Aquest manual és només la punta de l'iceberg, us toca a vosaltres enfonsar el cap a l'aigua i descobrir-hi la resta. Esperem contagiar-vos l'entusiasme amb què ha estat escrit per fer de la comunicació un procés creatiu, engrescador i gratificant.

0.3. Com utilitzar aquest manual?

Tant els continguts com el disseny d'aquest manual han estat elaborats pensant en el seu ús pràctic. No vol ser un monòleg d'experts, per això mira d'utilitzar un llenguatge entenedor, sense deixar d'emprar la terminologia específica per tal que pugueu reconèixer-la en altres lectures.

Per fomentar el debat i l'elaboració pròpia a cada entitat, hem introduït a cada capítol una secció de qüestions i exercicis que han de servir per estimular el qüestionament i la creativitat en el si de la vostra organització. També hem farcit cada capítol d'exemples de bones pràctiques provinents d'entitats que, per la seva naturalesa, són pròximes a les vostres realitats. Les procedències de les fonts d'informació amb què hem elaborat el manual són riques i variades. Des de manuals de màrqueting fins a màximes provinents de la cultura lliure i recomanacions de professionals de les ONG o els manuals ja publicats per Torre Jussana: de cada un n'aprofitem el millor per acabar tenint, a través de la cultura de l'amalgama, una perspectiva global de la comunicació útil per a les vostres entitats. Hem prioritzat la recomanació de materials i eines que són gratuïtes o com a màxim *low cost*. Gairebé tot és a la xarxa, així que aquest document que teniu al davant només és un punt i seguit per continuar repensant la comunicació.

Darrera advertència: davant la qüestió de gènere en el llenguatge d'aquest manual, hem optat per emprar de forma majoritària el femení, pensant en la realitat majoritàriament femenina del sector de les entitats socials i de les persones en què recauen les tasques comunicatives. Això no vol dir que no s'empli el masculí en nombroses ocasions. De fet, un home i una dona ens acompanyaran al llarg d'aquest manual: són el Pep i la Marta, dues trempades comunicadores que ens ajudaran a enfrontar els principals reptes comunicatius de les seves entitats.



Introducció: noves entitats per a un nou espai comunicatiu





I Introducció: noves entitats per a un nou espai comunicatiu

La popularització d'internet i l'anomenada web 2.0 ja ha canviat les nostres maneres de fer i relacionar-nos en gairebé tots els àmbits de la vida (economia, política, cultura...). Estem davant d'El Dorado o de l'Armageddon? Moltes entitats creuen que a les xarxes socials trobaran la solució als seus problemes de comunicació amb la ciutadania. D'altres, desorientades, senten que perden el tren de la innovació que ja han agafat milers de persones (1.0). Més enllà de les eines, aquest nou panorama ens permet tornar als orígens de la comunicació per pensar-la com un exercici col·lectiu, democràtic i de proxi-

mitat que enforteix la pròpia entitat (1.1). La necessitat d'una organització sòlida, l'obertura a la interacció i a la reflexió i crítica permanent són només alguns dels reptes que s'obren davant aquest canvi de paradigma (1.2). Després d'entendre'n els pilars bàsics, tocarà mirar-se al mirall, fer la llista de tots els aspectes de la comunicació que haurem de tenir en compte (1.3) i decidir qui, dintre de l'entitat, participarà en el disseny de l'estratègia comunicativa (1.4).



1.0. El boom de la comunicació 2.0: l'Armageddon o El Dorado?

Segur que moltes de vosaltres us identifiqueu amb el Pep, el nostre estimat comunicador de la vinyeta. És normal. Sovint sentim que sobre la comunicació recauen massa tasques i molta responsabilitat. Només ens faltaven el Twitter i el Facebook per acabar d'embolicar la troca. Algunes persones pensen que el *boom* de les xarxes socials i l'anomenada web 2.0 encara afegirà més càrrega a la nostra feina. I aquí comencen els problemes, perquè ens entestem a entendre-les com més eines que cal dominar ("perquè és el que toca ara") i no com el símptoma que les coses han canviat en el terreny cultural (la gent fa les coses d'una altra manera) dins i fora de les pantalles, i com un avís que potser nosaltres també hauríem de canviar. Tant estan canviant les coses que es diu que som en un nou paradigma comunicatiu. És a dir, en un nou model.

Quins són els ingredients bàsics d'aquest nou paradigma?

- 1) **Autonomia:** tothom pot crear els seus propis mitjans (blogs, canals de TV per internet, Twitter...) per donar a conèixer els seus interessos a un ampli públic.
- 2) **Participació i interacció:** tant en la creació de missatges que circulen a la xarxa com en la seva visibilització i difusió. Es dilueix la distinció entre qui emet i qui rep en l'intercanvi continu de rols. La manca d'interacció es penalitza.
- 3) **Horitzontalitat:** la participació i la creació col·laborativa demanen relacions de tu a tu, en peu d'igualtat.

Com gairebé sempre, qui primer ha sabut treure profit d'aquest nou paradigma - que a altres llocs veureu anomenat com a comunicació 2.0-, ha estat la ciutadania no necessàriament organitzada. La mateixa que gràcies a l'ús de Facebook convoca manifestacions al carrer o envia preguntes per ser llegides al Congrés dels Diputats. La mateixa que a través de Twitter pressiona les empreses perquè elaborin els seus productes amb criteris ètics.

Per a les entitats petites i amb pocs recursos, la popularització d'internet ha suposat la possibilitat de trobar el seu públic entre aquesta ciutadania. Abans, en aquell món 1.0, pràcticament només es tenia coneixement de les entitats que eren més properes al territori o que tenien més capacitat per aparèixer als grans mitjans d'informació. Ara la ciutadania pot escollir, entre milers d'opcions, la que més s'ajusti a les seves necessitats, valors o interessos. A prop o lluny del seu territori.

Ara sabem que la gent és allà, darrera les pantalles, a tocar del nostre missatge. Qui tenim davant, però, ja no és un mer consumidor o lector com abans. Ens trobem davant d'una persona creativa, col·laboradora i conversadora. Com adverteix Jaume Albaigès, consultor en noves tecnologies i ONG: "Avui en dia poca gent vol només llegir, escoltar o signar. Les

persones tenen la capacitat de dialogar, de col·laborar, de co-crear pràcticament sense límits. Per què haurien d'aconteixar-se amb assentir acríticament quan poden ser protagonistes dels seus ideals?". Per a Albaigès, l'entitat 2.0 que ha de satisfer les necessitats d'aquesta nova ciutadania és aquella que:

1) S'esforça per convertir la seva web en punt de trobada, on la comunicació s'estableixi recíprocament i simètricament entre entitat i públics, i també directament entre ells, al voltant dels temes que afecten l'entitat.

2) No només informa d'allò que vol, sinó que respon també a les demandes rebudes dels públics amb què es relaciona, principalment la seva base social, però també finançadors, auditors o administracions públiques.

3) Busca el diàleg i el compromís amb la societat i és capaç de generar confiança social de forma molt sòlida. És una entitat que, quan bufin vents de sospita i desconfiança, podrà resistir sense veure malmesos els seus fonaments.

1.1. L'Homo Sapiens sense wifi: tornar als orígens de la comunicació

Amfibis. Ens toca ser amfibis. Per al professor Víctor Marí, en aquesta època de grans transformacions "tenim el repte d'aprendre a viure en dos medis diferents. El món digital, de les xarxes socials i els nous mitjans, per una banda, i el món analògic i dels mitjans massius per una altra. Un dels dos móns encara no ha acabat de cristal·litzar, mentre que el vell món encara no ha desaparegut del tot. En aquest període de transició és important mantenir una actitud de síntesi, per saber conservar i recrear el millor d'un món en extinció, a la vegada que es van digerint les novetats que ens envolten".

Potser les respostes que ens estem donant avui en dia estan més diversificades, però les preguntes a l'hora d'enfrontar-se a la comunicació de les nostres entitats són gairebé les mateixes que fa vint anys: "Com podem establir complicitats amb la gent?", "Per què no arribem a la gent?", "És poc participativa?" o "No li agradem?". Com deia l'antropòleg Clifford Geertz: "Si no coneixes la resposta, discuteix la pregunta". Potser el que cal, abans de llançar-nos afamades sobre eines i estris varis, és preguntar-nos què volem dir i per què volem comunicar. Si ho fem, ens adonarem que el moll de l'os és entendre el significat de les preguntes i l'objectiu que perseguim, amb independència de l'ús o no de noves tecnologies. Després ja vindran les estratègies per aconseguir resultats.

"Definir què entenem per comunicació equival a dir en quina mena de societat volem viure", deia el comunicador uruguaià Mario Kaplún. Sovint s'equiparen les paraules "comunicar" i "informar", però com veureu no tenen el mateix significat.



- 1) **Comunicar.** La paraula “comunicar” ve de la llatina “communis”, que vol dir “posar en comú”. Té la mateixa arrel que “comunitat” i “compartir”, i denota una acció col·lectiva amb la voluntat de construir un significat comú, en peu d'igualtat. Si no hi ha interacció i diàleg no hi ha comunicació.
- 2) **Informar.** Vol dir “donar forma” i, a diferència de la comunicació, es tracta d'un acte vertical i unidireccional: parteix d'algú que té un coneixement al qual dona forma per transmetre'l a una ciutadania que podrà fer poca cosa més que acollir-lo o rebutjar-lo.

Si ho pensem bé, on hi ha més comunicació? En una reunió d'escala de veïns i veïnes on es discuteixen problemes, solucions i alternatives? o a l'escriptori d'un periodista que redacta una notícia informant-te dels problemes del teu barri? Si pensem com a entitats, veurem que som més a prop del significat original de comunicació en el primer cas que no pas en el segon. Són coherents, les nostres accions comunicatives, amb aquesta visió?

Comunicar significa posar en comú, construir col·lectivament. És, per tant, inseparable de la nostra missió com a entitats socials: la comunicació ha d'estar al servei i ser part de la missió de la nostra organització.

Si donem, però, un cop d'ull a la comunicació que s'ha fet tradicionalment des d'entitats sense ànim de lucre, ens adonarem que la majoria han reproduït maneres de fer verticals més pròpies de l'empresa i el periodisme de masses, que no pas d'aquesta altra concepció de la comunicació. Javier Erro qualifica aquest model com a mediocèntric (centrat en els mitjans d'informació de masses), unidireccional i instrumental. Explica com a finals dels anys vuitanta els mitjans d'informació van ser fonamentals per donar a conèixer les entitats socials que naixien aleshores i buscaven legitimitat, visibilitat, fons de finançament i socis. “Les ONGD van irrompre i es van legitimar socialment, catapultades, però també atrapades, per un model mediàtic. I dintre d'aquesta cotilla s'han anat estructurant, han crescut i s'han conformat tal com avui les coneixem. Aquella posada de llarg va aportar a les ONGD una gran presència pública, però va tenir el seu preu: les va tancar en un model de solidaritat mediàtica més pendent d'impactes *telegènics* que de processos educatius, del qual ara no semblen capaces de sortir”. D'aquesta manera, la comunicació de les entitats va esdevenir a poc a poc un instrument destinat a generar impacte a l'exterior, allunyant-se cada vegada més de la missió original de l'entitat. En el terreny organitzatiu, la comunicació va acabar limitada a un departament especialitzat amb vida pròpia; pel camí, es perdia el rastre de la proximitat amb la ciutadania.

La metàfora de l'escala de veïns i veïnes ens pot tornar a ser útil per explicar la diferència entre el vell i el nou model: en el model vertical de la comunicació (l'1.0), la comunicació s'ocurriria, bàsicament, de mostrar a mitjans i ciutadania que s'està realitzant una reunió a l'edifici. En el model 2.0, la comunicació també aportaria els seus coneixements per garantir que tota la comunitat hi assistís, que la reunió fos fluida i productiva i que tothom tingués la paraula.

Sovint les entitats més petites són les que estan millor preparades per a dur a terme aquest tipus de comunicació, perquè sempre han mantingut relacions properes amb agents financers, simpatitzants i persones associades, i no s'han perdut en un cercle mediàtic massiu amb poques sortides i beneficis. Aquestes entitats veuen ara que tenen a l'abast noves eines (xarxes socials, blogs, etc.) que els permeten aplicar la mateixa lògica, però arribant a més gent i fomentant la participació a través d'altres vies.

Tornar als orígens de la comunicació és, doncs, tornar a prioritzar la relació humana i l'intercanvi de coneixements per construir de forma col·lectiva. La cosa és clara: la gent s'identifica i compromet més amb allò en què pot participar que amb allò que només li atorga un paper secundari com a consumidor de missatges. És per això que la lògica del model 2.0 no és només patrimoni de les entitats socials. L'empresa fa anys que ha entès que obtindrà més beneficis si la gent s'hi sent propera i pot dir la seva.

Si empresa i entitats socials fem ús de les lògiques comunicatives d'aquest nou paradigma, el que ens distingirà respecte al món de l'empresa és l'objectiu final que perseguim. Totes les nostres accions no han d'estar enfocades a ampliar la quota de “consumidors”, sinó a fer de les nostres sòcies i simpatitzants persones més participatives i compromeses amb els valors que compartim. Per referir-se a aquesta voluntat de produir canvis en la cultura i els valors, a curt, mitjà i llarg termini, la professora Eloisa Nos, parla d'“eficàcia cultural”: “La comunicació de les ONGD només serà eficaç si no desatén una sèrie d'objectius socials i culturals que reforcin les seves pretensions”. Tot i haver encunyat aquest terme després d'analitzar, sobretot, la publicitat de les ONG de cooperació internacional, la seva proposta és i pretén ser vàlida i extrapolable a tot el tercer sector.

No es tracta de rebutjar d'entrada tot el que tingui a veure amb el model 1.0. Algunes de les seves tècniques ens poden ser útils en certs moments (per exemple, per donar-nos a conèixer o rendir comptes). Caldrà, doncs, integrar el bo i millor dels dos models en una visió més àmplia que, en cada acció, tingui present sempre la raó de ser i els objectius finals de l'organització.



1.2. Com ens afecta el canvi de paradigma comunicatiu? 3 reptes per a la teva entitat

Assumir una cultura (unes maneres de fer) 2.0 en què prevalen els valors del diàleg, la participació i la transparència qüestiona l'acció de les nostres entitats dins i fora de les pantalles. Són tres els grans reptes que haurem d'assumir:

1) **Mantenir la coherència entre els nostres valors, la nostra comunicació als diferents canals i les nostres accions.**

El fet de poder disposar de diversos canals de comunicació a baix cost (webs, blogs, xarxes socials...) per distribuir els nostres missatges sense dependre dels grans mitjans d'informació (el que anomenem "autonomia comunicativa") ens obliga, a més, a vetllar per la coherència entre els missatges i les formes de la nostra comunicació dins i fora de la xarxa. Podem, per exemple, ser bons fomentant el debat a la nostra web i que al mateix temps el nostre president o presidenta no respongui els missatges que rep a Twitter? És coherent cridar a la participació a tothora i no disposar d'atenció telefònica a les tardes?

2) **Disposar d'una estratègia organitzativa i uns objectius clars i compartits respecte a la comunicació.**

Imaginem que no tenim una persona dedicada a la comunicació: la nostra entitat desapareix del mapa? o bé segueix transmetent valors i missatges a través de les seves accions? Les paraules dels membres de la junta directiva transmeten també missatges? I els comentaris d'una persona voluntària que ha viscut una bona experiència? I una petició d'informació mal atesa? A diferència del que encara pot pensar molta gent, en una entitat no comunica només la tècnica o responsable de comunicació. Tot forma part del missatge que es transmet i tot influirà en la resposta que n'obtinguem.

Una estratègia organitzativa sòlida i uns objectius clars i compartits per tot l'equip són la millor garantia per mantenir la coherència en la nostra acció comunicativa. De la mateixa manera, una bona estratègia comunicativa ajuda a enfortir i mantenir viva la missió de l'entitat, ja que l'alimenta a través del diàleg constant amb els nostres públics.

3) **Revisar l'estructura interna de l'organització d'acord amb els requeriments d'aquest nou paradigma**

Tenint en compte aquests dos primers punts, es fa necessari que l'atenció cap a la comunicació sigui transversal a tota l'organització. Transversal en dos plans:

- Necessitem que totes les passatgeres a bord de l'entitat comparteixin la mateixa estratègia i estiguin capacitades en habilitats comunicatives (des de la facilitació de reunions

fins a l'elaboració de textos i l'atenció al públic). Qualsevol responsable tècnic o polític ha de tenir una visió comunicativa de l'organització i qualsevol tècnica una visió comunicativa de la seva feina.

- Necessitem revisar les estructures organitzatives per, en cas necessari, adaptar-les a aquests nous reptes comunicatius. Necessitem més coordinació comunicativa que mai, que tot l'equip sàpiga com actuar de forma natural, fent-se corresponsable de la comunicació de l'entitat.

Tal com està estructurada actualment, és coherent la nostra entitat amb aquesta manera d'entendre la comunicació? És lògic que les responsables de comunicació treballin soles i de manera aïllada? Compartim els membres de l'entitat una mateixa visió i estratègia sobre què i com comunicar?

Aquests tres grans reptes ens obliguen a entendre la comunicació com quelcom que es reflexiona, avalua i planifica constantment. No podem concebre el pla de comunicació com un document tancat. Tenint en compte la velocitat amb què canvia l'ecosistema comunicatiu actual i la naturalesa dinàmica que té la nostra comunicació (en constant conversa dins i fora de l'entitat), cal assumir l'avaluació i la reflexió com una tasca contínua. D'altra banda, i relacionada amb aquesta tasca, sorgeix la necessitat de formar-nos continuament, tant en l'ús de noves tecnologies com en estratègies de comunicació alternatives. No només cal estar atentes a les novetats, sinó exercir la capacitat d'adaptar en benefici dels nostres fins les que, d'entrada, no tenen una marcada funció social. Si entenem que la comunicació és un eix transversal a l'organització, hem de pensar que la formació també ho és.

1.3. Què ha de fer una comunicadora a l'entitat?

Fins ara, responent al model mediocèntric 1.0 que hem definit (majoritari en les entitats socials catalanes), les principals tasques de les persones responsables de la comunicació han estat les pròpies de les d'empresa i institucions. L'estudi "El tercer sector català a la Web 2.0" (2010) revela, a més, que només un 20% de les persones que duen la comunicació s'hi dediquen exclusivament, i han d'assumir també tasques de secretaria i administració o fer-se càrrec de les gestions amb els socis i de la projecció de l'entitat al mateix temps. Actualitzar la web de l'entitat, elaborar publicacions i dur el gabinet de premsa solen ser les tasques més habituals, i es confirma que encara pesa el clàssic model de comunicació.

Altres entitats, temoroses de perdre el tren de la innovació, ho han apostat tot a la figura del *community manager*. N'heu sentit a parlar? És aquella persona que s'encarrega de gestionar les xarxes socials, de proveir contacte i d'alimentar la relació, el debat i la conversa amb els públics que s'apleguen



al voltant dels espais on la nostra entitat és present, a la manera d'una animadora sociocultural.

A qui s'hauria d'assemblar més, la persona responsable de comunicació d'una entitat, doncs? A una periodista o a una animadora sociocultural? El professor Víctor Marí respon: "Entre aquests dos pols -facilitador d'informació o dinamitzador de processos- hi ha una àmplia gamma d'activitats, així com la necessitat de delimitar quins són els perfils i les accions comunicatives socialment més necessàries i genuïnament pròpies de l'expert en comunicació. Personalment, he de reconèixer que l'expressió *community manager* no desperta en mi moltes simpaties. Prefereixo el terme *community gardener* [jardiner], perquè genera unes ressonàncies al voltant de la comunicació més pròximes als enfocaments que defenso i a molts dels elements positius que han portat les xarxes socials: la comunicació com a proximitat, com a cura, com a sentit. La comunicació com a xarxa que es comença a teixir des d'allò proper i pròxim fins a anar implicant d'altres persones en dinàmiques solidàries. La comunicació no només ni només prioritàriament com a transmissió d'informació; més aviat, la comunicació entesa com a construcció de vincles". Per a algunes persones, el concepte *community manager* es referiria a "algú que diu a molta gent per on ha d'anar". Altres, com Dave Neary, aposten per la metàfora del jardí: "En la naturalesa pots veure llavors o pots intuir que quelcom passarà, però no pots controlar-ho tot. En les comunitats *on line* passa el mateix. Hem de crear les circumstàncies perquè les plantes creixin sanes i fortes".

Com a amfibis, per sobreviure caldrà que ens muguem amb habilitat en aquests dos móns que descriu Víctor Marí: el del periodisme i el de l'animació sociocultural, dins i fora de les pantalles.

Si fem un repàs de les tasques que ens tocaria realitzar, veurem que com a periodistes haurem de:

- Elaborar i subministrar informació als nostres públics interns i externs
- Contactar i relacionar-nos amb companys i companyes periodistes dels mitjans d'informació
- Analitzar i sintetitzar informació del sector
- Respondre a requeriments de mitjans

Per a la qual cosa necessitarem disposar de les següents habilitats:

- Bona redacció
- Domini del llenguatge audiovisual i l'oratòria
- Poder de negociació i escolta
- Capacitat de persuasió i coordinació

Com a animadores socioculturals també haurem de:

- Gestionar comunitats
- Estimular i moderar debats
- Atendre i donar resposta a inquietuds dels nostres públics
- Formar membres de l'organització en habilitats comunicatives
- Coordinar i liderar equips en l'organització

Per a la qual cosa haurem de cultivar habilitats i actituds bàsiques com l'escolta, la negociació, la col·laboració, la disposició al diàleg i la transparència.

No us espanteu. No cal fer-ho tot ni fer-ho d'entrada. El que cal és tenir en compte els pilars en què es fonamenta aquest canvi de paradigma de la comunicació, entendre la seva lògica i aplicar-la en la mesura del possible i d'acord a l'estratègia, prioritats i recursos de l'entitat.

En qualsevol cas, si de debò volem ser una entitat 2.0, necessitarem una nova figura que sigui capaç d'incorporar aquestes dues visions de la comunicació, "persones comunicadores esponja i nus, que a més de conèixer programes i eines o de tenir la capacitat de generar i elaborar discursos, s'esforcin per tornar-li, a la comunicació, la seva essència i posar en comú departaments, públics, espais, etc.". En definitiva, caldrà forjar la capacitat de treballar sense perdre de vista el conjunt, estar pendents de tot el que es mou a l'entitat i, a partir d'aquí, planificar estratègicament,.

1.4. Millor amb copilots que sense: responsables i corresponsables de comunicació

Arribats a aquest punt, si poguéssiu dissenyar el local de la vostra entitat, on posaríeu la persona responsable de la comunicació? A una sala amagada, rere un llarg passadís? O a un lloc visible prop de la resta de membres de l'entitat?

Al llarg d'aquest capítol hem vist com la comunicació no pot entendre's com una peça més de l'engranatge d'una entitat: la seva raó de ser travessa totes les seves àrees, obliga a replantejar-se la seva organització i apel·la a tots els seus membres. D'entrada hem dit que en una entitat "tot i tot-hom comunica": en un temps en què la nostra entitat està més exposada que mai de cara al públic, qualsevol activitat i qualsevol intervenció dels seus membres parla de com és i quins són els nostres valors. També hem assenyalat que "una estratègia organitzativa sòlida i uns objectius clars i compartits són la millor garantia per mantenir la coherència en la nostra acció comunicativa" i que, de la mateixa manera, "una bona estratègia comunicativa ajuda a enfortir i mantenir viva la nostra missió, ja que l'alimenta a través del diàleg constant amb els nostres públics". Finalment hem vist com entre les tasques de la persona responsable de comu-



nicació emergeix amb força la de coordinar equips i garantir que qui en forma part sigui conscient de la visió comunicativa del seu treball. Això farà de la comunicació un eix transversal a l'entitat.

És per això que resulta fonamental preguntar-se: quin paper ha de tenir l'organització a l'hora de definir l'estratègia comunicativa de l'entitat? L'ha de dissenyar només la persona comunicadora? Totes les persones que en formen part? O només aquells que tenen aquesta visió i se senten particularment motivades?

Cada entitat ha de trobar la seva fórmula, però sembla clar que una de les funcions de la persona responsable de comunicació, abans de posar en marxa cap pla, és identificar les capacitats dels membres de l'entitat per tal d'esbrinar de quina manera l'estratègia en pot sortir reforçada. En aquest sentit, la persona responsable de la comunicació de l'entitat esdevindria una mena de medidora o coordinadora, algú que vetlla pel compliment d'un acord col·lectiu i que, a banda de dur-lo

a la pràctica, aplica els seus coneixements tècnics específics per revisar, actualitzar i millorar aquest acord. Haurà de dur a terme totes les tasques que esmentàvem a l'apartat anterior? No necessàriament: part de la seva feina pot ser distribuir i/o compartir-ne alguna d'acord amb les habilitats i necessitats que ha detectat al grup.

Les millors estratègies de comunicació són aquelles que són sentides com a pròpies per totes les persones que conformen una entitat, aquelles que assignen "protagonisme comunicatiu" a cadascuna d'elles.

Fer de la comunicació una responsabilitat exclusiva, no només no té sentit, sinó que a més és ineficaç. Això no ens ha de dur a pensar que la figura de la persona responsable de la comunicació s'esvaeix dins del grup i esdevé prescindible, sinó el contrari: l'aposta per una comunicació estratègica transformadora requereix, més que mai, perfils especialitzats i una aposta en recursos humans conseqüents amb la nova centralitat de les tasques comunicatives.



Les 10 idees clau

1

Estem tractant amb una altra societat, amb capacitat i eines per col·laborar, co-crear i dialogar. Per què la ciutadania s'hauria de conformar amb menys?

2

La gent s'identifica i compromet més amb allò en què pot participar que amb allò que només li atorga un paper secundari.

3

Definir què entenem per comunicació equival a dir en quina mena de societat volem viure.

4

Comunicar significa posar en comú, construir col·lectivament. És, per tant, inseparable de la nostra missió com a entitats socials: la comunicació ha d'estar al servei i ser part de la missió de la nostra organització.

5

En una entitat no comunica només la persona tècnica o responsable de comunicació. Així com tothom comunica, tot forma part del missatge que es transmet i tot influirà en la resposta que n'obtinguem.

6

Disposar de diversos canals de comunicació ens obliga a vetllar per la coherència entre els missatges i les formes de la nostra comunicació dins i fora de la xarxa.

7

La comunicació ha de ser transversal a tota l'organització: necessitem millor coordinació, objectius compartits i habilitats comunicatives a totes les àrees.

8

Fer de la comunicació una responsabilitat exclusiva d'un membre de l'entitat, no només no té sentit, sinó que a més és ineficaç.

9

Necessitarem persones comunicadores esponja i nus, que a més de conèixer programes i eines o de tenir la capacitat de generar i elaborar discursos, s'esforcin per tornar a la comunicació la seva essència i posar en comú departaments, públics i espais.

10

L'aposta per una comunicació estratègica requereix perfils especialitzats i una aposta en recursos humans conseqüents amb la importància de la comunicació.





MANS A L'OBRA

- ☞ Mira't al mirall: com descriuries la teva entitat? Comparteix les característiques i lògiques d'una entitat 2.0? Fes una llista de les tasques i "productes comunicatius" (butlletins, web, etc.) que es realitzen a l'entitat: fomenten els valors d'aquest nou paradigma comunicatiu?
- ☞ Repassa la història comunicativa de la teva entitat. Pregunta a les persones que en formen part i a les que us coneixen i simpatitzen amb vosaltres quines activitats s'han realitzat des del seu naixement, recull materials... Aprecies alguna evolució? Més enllà de l'ús de noves tecnologies, quin balanç hi ha entre model 1.0 i model 2.0?
- ☞ Tingues l'antena posada. Fes una llista dels aspectes de la comunicació que no depenen directament de la persona responsable de comunicació: des de l'atenció telefònica fins a la presència de membres a les xarxes socials. Creus que hi ha coherència entre els missatges i els valors de l'entitat? Cal que l'entitat es reorganitzi per donar resposta a aquest nou paradigma de la comunicació?
- ☞ Et consideres un amfibi? Fes una llista de tasques de comunicació que realitzes a la teva entitat, dividint-les entre aquelles que són pròpies d'una periodista i les que podrien ser les d'una animadora sociocultural com la que t'hem descrit. Analitza-les d'acord amb els objectius i la missió de l'entitat i completa la llista.
- ☞ Després de llegir aquest capítol, creus que la teva entitat necessita una nova estratègia comunicativa? Per què no passes un test als seus membres per saber quin interès hi tenen? És el primer pas per trobar els aliats que faran falta a l'hora de dissenyar-la.



PER APROFUNDIR

Articles



Albaigès, Jaume (2012). "¿Cómo generar conversaciones y promover la participación desde las ONGD?". A: Ramil, Xosé (coord.). *ParadigmÁTIC@s. Comunicación y cultura digital en las ONG de Desarrollo*. Madrid: Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España.



De Miguel, Jordi; Santolino, Montse (2011). "Nuevas ONG para un nuevo espacio público: De las herramientas a la cultura". A: *Revista Pueblos. Comunicación, Educación y Desarrollo*. Febrero. Madrid.

Erro, Javier; Burgui, Teresa (2004). "¿Descubrirán las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) qué significa comunicar?". A: Encina, Javier; Pino, José A.; Sierra, Francisco; Rosa, Montse (coords.). *Participación, comunicación y desarrollo comunitario*. Sevilla: Diputación de Sevilla.



Gumucio, Alfonso (2011). "Informar no es comunicar".



Marí, Víctor (2012). "Aprender a ser anfibios". A: Ramil, Xosé (coord.) (2012). *ParadigmÁTIC@s. Comunicación y cultura digital en las ONG de Desarrollo*. Madrid: Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España.



Navajo, Pablo. "Decálogo para un proceso de transformación de nuestras organizaciones".



Santolino, Montse (2010). "Recuperando la esencia: las ONGD como agentes de comunicación para el cambio social". A: Erro, Javier; Burgui, Teresa (coord.). *Comunicando para la solidaridad y la cooperación. Cómo salir de la encrucijada*. Pamplona: Foro de Comunicación, Educación y Ciudadanía.

Pàgines web i blogs especialitzats

Blog del consultor Jaume Albaigès sobre l'ús de les noves tecnologies a les organitzacions no lucratives
<http://tecnologia.org>

Blog del Fòrum de Comunicació, Educació i Ciutadania
<http://cicomunca.blogspot.com>



Publicacions



Kaplún, Mario (1998). *Una pedagogía de la comunicación*. Madrid: Editorial de la Torre.

Montoliu, Laia (2010). *El tercer sector català a la Web 2.0*. Tesina inèdita. Barcelona: UAB.

Nos Aldás, Eloísa (2007). *Lenguaje publicitario y discursos solidarios*. Barcelona: Icaria.



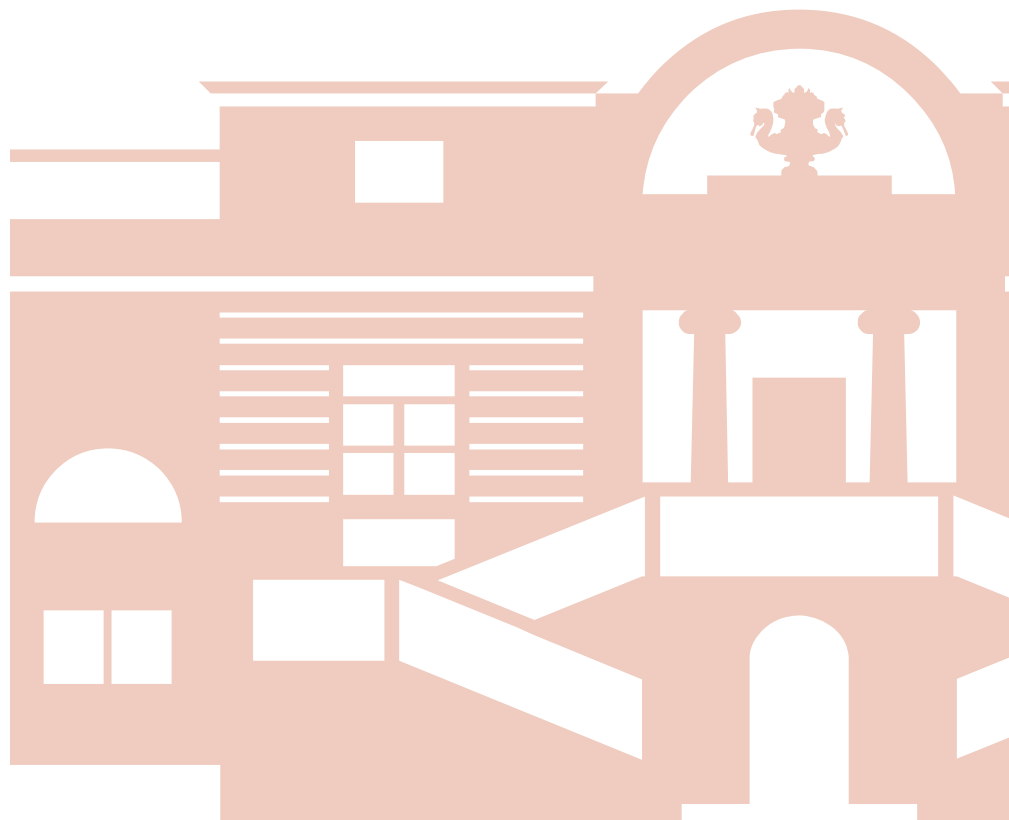
Ramil, Xosé (coord.) (2012). *ParadigmáTIC@s. Comunicación y cultura digital en las ONG de Desarrollo*. Madrid: Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España.

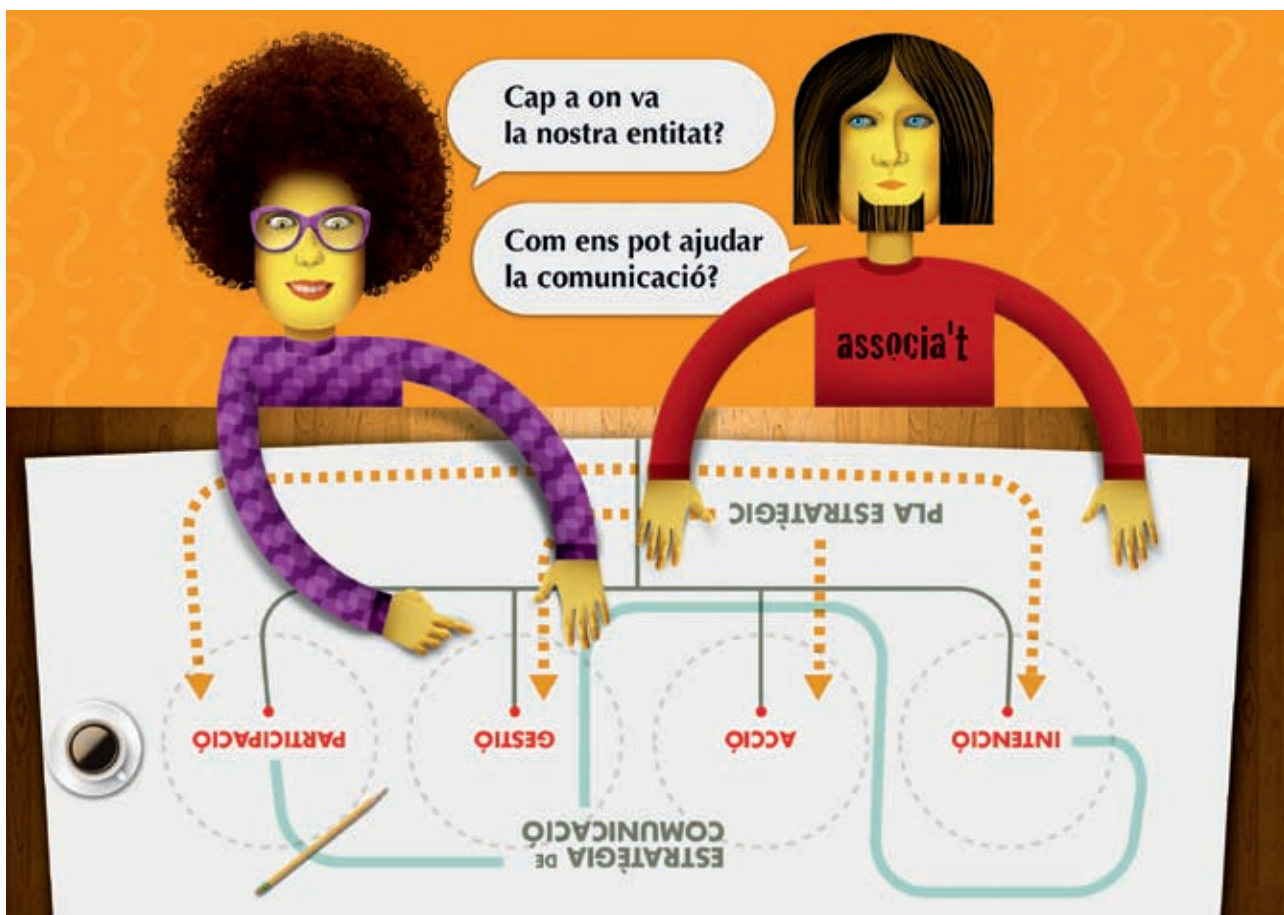
Trobareu tots els enllaços a articles, webs i publicacions a la versió en PDF d'aquest Útil Pràctic, que es pot descarregar a la secció "Publicacions" de www.bcn.cat/tjussana





Estratègia i planificació de la comunicació





II Estratègia i planificació de la comunicació

Si després de llegir el capítol 1 no has abandonat... és que tens ànima de comunicadora! Seguim! Tal i com hem vist, quan toca fer-se càrrec de la comunicació d'una entitat, les tasques són tantes i el moment tan ràpid i canviant, que la missió que tenim entre mans ens pot semblar titànica: el millor remei, la planificació. Com veurem, les planificacions ja no són exactament com eren, però sempre hi ha un ABC bàsic a seguir (2.1.). Abans de res ens cal treure el mirall, mirar-nos-hi i obtenir una primera foto detallada de qui som i com hem arribat fins aquí (2.2.). Després caldrà redefinir-nos, establir o restablir la nostra missió i fixar objectius: per què i per a què treballem? (2.3.). Aquesta reflexió ens ha de dur, necessàriament, a una altra: a qui ens adrecem? Amb qui volem fer

camí? Quines relacions són les més importants per a nosaltres? (2.4.). Serà aleshores que caldrà posar fil a l'agulla i centrar-nos en els missatges i continguts, decidir què dir, com i per quins canals o mitjans, tenint en compte sempre que tota la nostra acció és un missatge en si mateix (2.5.). No menys important serà ocupar-se de les coses més pràctiques, fer inventari dels recursos de què disposem, repartir responsabilitats i feina, i posar dates (2.6.) Per últim, ens caldrà imaginar o preveure els resultats que obtindrem i fixar alguns indicadors que ens permetin comprovar si hem assolit o no els nostres objectius. Aquesta avaluació serà el punt de partida d'un nou cicle de planificació (2.7.).



2.1. Pensar la comunicació: garantia d'èxit

Què és planificar la comunicació? Pensar-la, iniciar un procés ordenat de reflexió que ens ajudi a prendre decisions. Dedicar temps a formular una estratègia comunicativa mai és temps perdut. Ben al contrari, és un excel·lent exercici associatiu que ens ajuda a entendre la doble vessant de la comunicació: és un procés comunicatiu de diàleg i debat que, a la vegada, té com a resultat un "producte" informatiu, un document de treball intern. Important: sempre i per senzilla que sigui, cal escriure l'estratègia i assegurar-se que tots els membres de l'equip la tenen present i la incorporen al seu pla de treball personal.

La comunicació, com els agents secrets, té doble identitat: és part de la nostra missió com a entitat i, a la vegada, és l'eina per acomplir la missió. La comunicació és estratègica i, a més, necessitem una estratègia de comunicació: com si portéssim ulleres progressives, hem d'aprendre a mirar de prop i de lluny al mateix temps. Complicat? Estratègic és tot allò que és imprescindible per acomplir la nostra missió, que és transversal i afecta tota l'organització, i que ens ajuda a organitzar-nos i a pensar a llarg termini. Estratègia és una paraula llatina que prové de dues gregues, *stratos* (exèrcit) i *agein* (conductor), i ens remet a tècniques, tàctiques i assoliment de fites en terminis concrets. Dit d'una altra manera pel professor colombià Juan Camilo Jaramillo: l'estratègic és el viatge i l'estratègia és l'itinerari del viatge. D'itineraris se'n poden traçar més d'un, però el nostre destí és el mateix.

I per què sortim de viatge? Abans d'entrar a dissenyar una estratègia de comunicació cal que tinguem primer ben clara l'estratègia de l'entitat, perquè, si no, potser demanarem a la comunicació coses que no pot fer. Moltes vegades creiem que tenim un problema de comunicació i el que tenim, en realitat, és un problema d'identitat o de missió com a organització: no tenim clar cap a on anem.

En resum: l'estratègia organitzativa i l'estratègia comunicativa han d'anar de la mà. Són el mateix... però no són iguals. Com a totes les pel·lícules de misteris arqueològics, serien com aquelles dues peces que en encaixar fan una clau que permet obrir noves dimensions o assolir una força única.

Els darrers anys, la nova lògica 2.0 de la comunicació ha influït en la pròpia idea de planificació (ara fins i tot es parla de *management 2.0*). Com són ara les planificacions?

1. Integrals: com a bons amfibis, caldrà incloure en la nostra estratègia tant els canals de la comunicació tradicional, com els nous canals 2.0. El gran repte és la coordinació de tot plegat, garantint-ne la coherència interna: aquí radicarà el nostre èxit.

2. Desplegables: quan fem l'itinerari d'un viatge planifiquem les setmanes, però també el dia a dia. Cal que tinguem clar on som: què farem? Una política de comunicació, una estratègia de comunicació o un pla de comunicació?

La política és global i ens donarà principis generals, mandats. L'estratègia estableix grans objectius, prioritats, i pot ser de mitjà o llarg termini (a dos o quatre anys vista, si l'entitat ho permet). I el pla és més operatiu, d'objectius i accions concretes, i sol ser anual. S'hi inclouran totes les qüestions de gestió obligada i regular, però també s'hi poden incloure subplans o miniplans per accions puntuals o conjunturals (plans de campanya, de mitjans, de projecte, de crisi, etc.).

3. Flexibles: en els temps convulsos en què vivim, la capacitat d'adaptació al canvi és vital: cal mantenir un equilibri raonable entre els objectius a mitjà o llarg termini i certa capacitat per virar de rumb si alguns plantejaments resulten erronis o insuficients. Les planificacions han de marcar el full de ruta i s'han de respectar perquè exigeixen acords, temps i, per tant, recursos, però han d'estar obertes a revisió permanent. La comunicació és quelcom propi de la naturalesa i quotidianitat humana. Com a tal, es transforma continuament i sovint no es deixa capturar en una planificació: la travessen molts factors imprevisibles i n'hem de ser conscients.

4. Participatives: com més participatiu sigui el disseny de l'estratègia més garanties d'èxit tindrem. Busqueu el terme "Wikiplanning" a Google i ja veureu que la planificació col·laborativa no és cap exotisme. La corresponsabilitat comunicacional entén una institució com una unitat de comunicació i l'equip ha de prendre consciència de formar part d'aquesta unitat plural de comunicació, per empènyer en una mateixa direcció.

2.2. Comencem per mirar-nos al mirall: la matriu bàsica d'autodiagnosi

Cap procés de planificació pot iniciar-se sense un diagnòstic previ de la situació. D'això, els i les professionals en diuen "anàlisi de posicionament". Posicionament on? En la ment de la gent que ens envolta i a la qual arribem o volem arribar. Una "autoauditoria" és un treball d'enfortiment i comunicació interna molt interessant i, també, una oportunitat per contactar amb gent que ja és simpatitzant, sòcia o col·laboradora, o amb d'altres que podrien ser-ho en el futur, per veure com ens perceben.

Només ens cal buscar un espai i un temps per fer-nos algunes preguntes, i algú que s'encarregui de dur tot el procés, dissenyant-lo, conduint-lo i recollint i sistematitzant (ordenant, resumint, redistribuint, arxivant) tota la informació que es generi perquè puguem convertir-la en coneixement útil.



Per on comencem? Què tal si fem una mica d'*egosurfing*? Segons la Viquipèdia, al 1995 la revista Wired va inventar aquesta paraula per designar la pràctica de "buscar-se" a internet, fent cerques de tots aquells llocs on aparegués el nostre nom. El que us proposem és fer exactament això: mirar-vos el melic.

Quines són les quatre preguntes clau que ens hem de fer?

- Com creiem que som i que ens veuen?
- Com ens veuen?
- Com ens agradaria que ens veiessin?
- Quines són les nostres mancances i capacitats?

Una bona idea per aconseguir radiografies de la nostra entitat és fer-se plantilles per recollir les reflexions que sorgeixen.

Aquestes preguntes es poden contestar mirant d'omplir una graella de preguntes/respostes o fent una anàlisi de les Debillitats, Amenaces, Febleses i Oportunitats (DAFO) de l'entitat al respecte. Si mai heu fet una DAFO, a la xarxa trobareu un munt de referències: sol ser una eina tan senzilla d'aplicar com útil. En qualsevol cas, l'important és que hi participi el màxim nombre de persones de l'entitat i que es recullin totes les aportacions.

El paper de les persones facilitadores (les comunicadores o la gent de l'entitat que acompanya aquest procés de planificació) és important perquè són les encarregades de buscar o preparar tota la documentació que pugui ajudar a la reflexió, siguin estudis o publicacions sobre el nostre sector i les seves associacions o documents interns d'avaluació, informació detallada sobre persones sòcies i col·laboradores o informes de seguiment de trucades, queixes i incidències.

Per saber què pensa la gent de nosaltres, les millors fonts seran, per exemple: enquestes i sondejos (presencials o *on line*) i entrevistes a persones-clau del nostre àmbit o dels nostres grups d'interès (tècnics, polítics, periodistes, experts, dirigents de federacions), individuals o col·lectives (focus grup).

Una altra possibilitat és el *benchmarking*, que no és més que analitzar el que fan els millors, i copiar-ho o adaptar-ho. Això es pot fer de manera cooperativa, convocant altres entitats per discutir problemes comuns, pensant que les possibles solucions poden obrir-nos una porta per reubicar-nos millor en la ment del públic.

Fitxa bàsica d'autoanàlisi de posicionament i capacitats

Per saber com som i com creiem que ens veuen, us proposem un model de fitxa amb una sèrie de preguntes sobre tres grans àrees: identitat, context i comunicació. Es poden treure o afegir les que calguin.

Identitat/missió:

1. Quin tipus d'entitat som?
2. Què oferim?
3. En què som bons, els millors?
4. Què ens diferencia de la resta?

Context/escenari

1. Quin és el nostre entorn? Quina és la nostra xarxa?
2. Com ens veiem respecte a la resta d'entitats del nostre mateix nínxol de serveis i activitats?
3. Les sentim com a competidores o com a possibles col·laboradores?
4. Com ens veuen altres entitats?

Comunicació / recursos i capacitats

1. Quina imatge transmetem? Què sap la gent de nosaltres? Com creiem que ens perceben?
2. Qui ens coneix? A qui arribem? Quins són els nostres públics?
3. Qui parla de nosaltres ("prescriptors")? Si estem a la xarxa: què es diu de nosaltres?
4. Com valorem el que hem fet de comunicació fins ara? Ens ha anat bé? Sí/no, per què?
5. Amb qui comptem? Quins recursos humans i materials hem dedicat fins ara? Han estat suficients ?



Sondeig tipus sobre la imatge de la nostra entitat

1. Quina és la seva relació amb la nostra entitat?
 - Voluntari
 - Soci/proveïdor/
 - Simpatitzant/seguidor a les xarxes socials/
 - Tècnic-polític finançador públic/direcció o membre d'empresa finançadora
2. Des de quan ens coneix? Col·labora amb nosaltres?
3. Com resumiria en una frase el que fem?
4. Com valora la nostra feina? Li sembla útil/interessant/necessària? Per què?
5. Creu que la gent ens coneix prou bé?
6. Què li agradaria que féssim que no fem?
7. Ha parlat de nosaltres a algú?
8. Sent parlar de nosaltres? Per quina via?

Hem trobat moltes més coses de les que imaginàvem? Segur que sí: tots els detalls per petits que siguin, compten! Després d'analitzar com ens veuen i de contrastar-ho amb la realitat, el següent pas és... somiar! Fem una llista d'on ens agradaria arribar amb la nostra entitat i com ens agradaria que ens veiés la gent. Compartim aquestes idees i, del mínim comú denominador, en traurem el nostre horitzó.

Després de posar en comú les dades de context, les nostres intuïcions i desitjos i les opinions de l'exterior, caldrà interpretar els resultats i anar-los "polint" fins arribar a poder fer una llista de línies de treball i propostes d'acció per consolidar, canviar o millorar la nostra acció comunicativa. Amb aquesta llista a la mà i una fitxa-resum de tot el que hem debatut ens resultarà molt senzill passar a la segona fase de la planificació: fixar objectius.

2.3. La definició d'objectius: el full de ruta

Cap a on tira la majoria d'entitats a l'hora de marcar el seu full de ruta? La Fundació Hazloposible va publicar l'estiu del 2011 un informe sobre la comunicació de les ONG (el trobareu al final d'aquest capítol) amb respostes de més de 250 entitats, la majoria mitjanes i petites (79%). Van preguntar-los quins eren els seus objectius comunicatius i van sortir els següents (per ordre d'importància):

- Ser transparents amb la societat
- Sensibilitzar i/o educar la societat
- Millorar la confiança i la vinculació amb els grups d'interès
- Aconseguir diners
- Millorar la notorietat i la reputació
- Augmentar el compromís de les persones de l'organització
- Mobilitzar la participació social
- Buscar la col·laboració d'altres organitzacions
- Atraure socis/es

- Atraure voluntariat
- Atraure talent professional

En realitat, aquesta llista es podria resumir en quatre objectius comunicatius bàsics que comparteixen la majoria d'entitats: promocionar l'entitat i posicionar-la; informar sobre l'entitat i les seves activitats o opinions; sensibilitzar, formar o educar els públics o comunitats objectiu, sobre la causa o àmbits d'actuació de l'entitat; i fer propostes d'acció als públics o comunitats objectiu (demandes econòmiques, de voluntariat, de mobilització, etc.).

Si fem una ullada als resultats de l'estudi veurem que s'hi mesclen objectius de caire estrictament institucional (per facilitar la sostenibilitat econòmica de l'entitat necessitem més notorietat, augment en quotes i relacions...) i objectius de caire més social, en la línia d'aconseguir transformacions socials (educar la societat, motivar la participació, etc.). També veurem que els objectius estan interrelacionats: encara que en prioritzem o aprofundim uns més que d'altres, sempre cal tenir-los en compte de manera global, perquè uns afecten necessàriament a d'altres (sense informació i publicitat difícilment sensibilitzarem o provocarem canvis d'actitud o comportament en els públics; sense transparència o bona reputació, difícilment generarem confiança, aconseguirem fons o atraurem els millors professionals).

Si des de l'inici d'aquest manual diem que tot suma i tot comunica, és per això: és molt difícil "aïllar" alguns d'aquests objectius. I aleshores com ho fem? Treballem tots els objectius de manera paral·lela, però amb diferents intensitats? Primer uns i després altres? Cada entitat ha de trobar la seva pròpia resposta, però el que segur que no es pot fer és perdre de vista la globalitat de la nostra acció comunicativa. Moltes organitzacions només han tingut en compte els objectius relacionats amb el creixement de la institució i només han fet publicitat o destinat esforços desmesurats per sortir als diaris, oblidant que aquest creixement era només un mitjà per



aconseguir canvis socials i que, per això, calia construir comunitats i relacions fortes que els impulsessin o els fessin sostenibles.

Això lliga amb la impossibilitat de definir els objectius sense pensar al mateix temps en destinataris, públics o comunitats. Van de la mà i per tant és fonamental pensar bé a qui ens adreçem i conèixer bé els destinataris.

Com veiem, aquests objectius de la llista no són gens operatius, són més aviat de caràcter general o estratègic: la feina dura és reconvertir-los en objectius específics i concrets. A l'hora de fixar-los, hem de vetllar perquè siguin:

a) Realistes: han d'adequar-se al nivell de planificació en què ens trobem. No és el mateix fixar un objectiu per a un semestre d'un pla anual, que per a un any sencer, si estem al mig d'una campanya o estratègia a quatre anys.

b) Adaptats a la trajectòria, procés i capacitats de l'entitat: com que són acumulatius, és millor que d'entrada n'hi hagi pocs i que anem afegint objectius i complexitat. Si encara no ens coneixen, haurem de marcar-nos primer objectius de visibilització.

c) Estructurats: millor que n'hi hagi pocs de generals o d'estratègics i molts més d'específics. Com més clars i concrets, més fàcils seran d'avaluar després.

No és el mateix dir: *augmentarem els ingressos privats.*

Que dir:

Augmentarem el nombre de socis/es.

Augmentarem el nombre de socis/es que són professionals del nostre àmbit.

Augmentarem el nombre de socis/es que són professionals del nostre àmbit en un any.

Augmentarem un 50% el nombre de socis/es que són professionals del nostre àmbit en un any

d) Avaluable, mesurable quantitativament i qualitativament: podem comptar el nombre de persones associades aconseguint però també avaluar la seva qualitat, i no només per la seva quota mensual, sinó perquè n'haguem aconseguit 5 d'especialment compromesos que, per exemple, organitzen actes en benefici de l'entitat pel seu compte.

e) Coherents internament: no podem pretendre tenir influència social o sortir als mitjans si no tenim base social o no hem treballat prou perquè se'ns conegui. No podem plantejar-nos molts actes al carrer si no tenim voluntaris.

f) Responsables socialment: valorables per la seva eficàcia sociocultural. És a dir, que estiguin en línia, o com a mínim no resultin contraris o contraproductius, amb els objectius generals de canvi social. Potser en molts casos ens resultarà difícil avaluar l'impacte d'algunes de les nostres accions en

termes de canvi social, perquè són a llarg termini i hi juguen molts aspectes que no controlem, però probablement sí que podem valorar si estem creant condicions favorables en el pla individual o col·lectiu.

Tornem-hi: per què volem comunicar? Per acomplir la missió de l'entitat! No podem oblidar que l'entitat és un mitjà, no un fi. Que no se'ns oblidí pel camí!

2.4. Hi ha algú a l'altra banda? Decidim a qui ens adreçem

Que algú ens vegi o que s'apropi d'alguna manera són dos objectius comunicatius gairebé universals. Com hem vist a l'hora de fixar-los, no podem deixar de pensar en les persones destinatàries del nostre missatge. Potser en la nostra autodiagnosi ja hem identificat alguns públics o comunitats importants per a nosaltres i, a més, els hem demanat la seva opinió sobre nosaltres. Abans de fer una llista de destinataris, però, cal que fem un parell de reflexions:

Target? Públics? Grups d'interès? Base social? O comunitats?

Històricament hem parlat d'aquests destinataris com a *target*, públics, grups d'interès o base social. El concepte de *target* prové del màrqueting i està molt lligat a la idea de vendre productes o serveis i a la idea de client, mentre que el concepte de públic remet més als mitjans de comunicació i a la idea d'audiència. El concepte de grup d'interès sorgeix també del món de l'empresa: serien tots aquells grups que es veuen afectats directament o indirectament per la nostra activitat o que poden afectar-la (inicialment, estava pensat per parlar dels treballadors, els accionistes i els proveïdors). Més propi del món associatiu és el concepte de base social, que podem definir, fent servir les paraules de la Coordinadora d'ONG per al Desenvolupament d'Espanya (CONGDE), com el conjunt de persones, col·lectius i entitats que per identificació amb la visió, missió, valors i principis d'una ONG s'impliquen per contribuir a complir els seus objectius de forma activa, conscient i amb voluntat de continuïtat.

Tots aquests conceptes es basen en models comunicatius unidireccionals que conceben una entitat o empresa com a emissor que s'adreça a un públic o grup receptor. Com hem vist al capítol 1, aquest model ha quedat desfasat. Amb la irrupció de les xarxes socials s'ha imposat la interactivitat i s'ha generalitzat el concepte de comunitat per designar els col·lectius que sorgeixen al món virtual. Aquesta perspectiva de la comunicació, més en línia amb les lògiques i els principis de la comunicació associativa, comença a ampliar-se i impregnar tota la gestió de la comunicació. En qualsevol cas, hem de ser conscients de quins termes fem servir i quines ressonàncies comunicatives tenen. Aquest manual farà servir indistintament els termes públic i comunitat.



Com diferenciar entre comunicació interna i externa?

Històricament també, els plans de comunicació diferenciaven entre públics interns i externs. Cal dir que aquesta tipologia, altra vegada importada del món de l'empresa, normalment considerava públics interns només els òrgans de direcció, els equips tècnics i el voluntariat de les entitats. Els socis i sòcies, juntament amb la ciutadania, eren considerats públic extern (com si fossin clients reals o potencials). Això sempre havia generat un problema per a les entitats petites que, de manera natural, tractaven els socis i sòcies com a públic intern.

De nou la lògica de les xarxes socials ho trastoca tot. Tal com diuen experts com Pablo Navajo, les fronteres de les nostres organitzacions s'estan tornant líquides i cada vegada serà menys clar que hi hagi una separació rotunda entre l'analògic i el digital, entre el presencial i el virtual. Mentre el concepte clàssic de compromís o sentit de la pertinença a una entitat està en fase d'observació i revisió, moltes entitats es pregunten si els seguidors i seguidores de les xarxes poden considerar-se una nova categoria de la base social, ja que en molts casos són més actius socialment que socis o sòcies de fa anys. A més, l'hegemonia dels mitjans per accedir a molts públics s'ha trencat i certes persones influents a les xarxes socials (polítics, professionals, periodistes) es converteixen en intermediaris que haurien de requerir una atenció especial i personalitzada, com si fossin "socis VIP". No hi ha un model únic ni generalitzable, sinó que cada entitat ha de decidir on posa la frontera entre "intern" i "extern", "proper" i "potencial", en funció de la seva realitat i propòsits.

El mapa de públics o comunitats: una eina necessària

A quina mena de públics solen adreçar-se les entitats? De l'informe de la Fundació Hazlopossible que esmentàvem fa una estona, extraiem els següents percentatges:

- Administracions 76%
- Beneficiaris/es 76%
- Socis/es 75%
- Societat civil 73%
- Mitjans 67%
- Altres ONG 64%
- Voluntariat 59%
- Treballadors/es 59%
- Empreses 50%

Encara que no s'apunten canvis substancials, les entitats expressen a l'estudi que en un futur immediat dedicaran més atenció sobretot a les empreses, els mitjans d'informació i el voluntariat.

Quins són els nostres? Cada entitat ha de dissenyar el seu mapa de públics o comunitats a les quals vol adreçar-se, i pot fer-ho, per exemple, seguint la imatge d'una comunitat

que s'amplia en cercles concèntrics, com una cebra (de dins a fora), o d'una comunitat que es relaciona amb d'altres, com una xarxa.

L'estructura o la trajectòria de la nostra organització ens marcarà quins són els nostres públics interns o la nostra comunitat més propera. El patronat, la junta i l'equip tècnic, el moll de l'os de l'entitat, serà el primer i principal espai comunicatiu. Després caldrà pensar en els usuaris i usuàries, l'equip de voluntaris i voluntàries, i els socis i sòcies. Cadascun d'aquests públics o comunitats requerirà una atenció diferenciada, però per al conjunt podem dissenyar un pla de comunicació interna més o menys elaborat. Els objectius més comuns d'aquest tipus de plans són garantir i facilitar la cohesió interna i una gestió eficaç, però també convertir-los en còmplices i coresponsables de l'acció comunicativa de cara a l'exterior (ho ampliarem al capítol 3).

Quant als nostres públics objectiu externs, les regles d'or són prioritzar primer i segmentar després. És a dir, concretar tot el que puguem a quins subgrups concrets ens dirigirem: als mitjans de comunicació en general o als periodistes de la nostra ciutat especialitzats en el nostre àmbit? A l'administració local, o als tècnics que tenen relació amb les nostres usuàries o beneficiàries? A la societat en general o al grup de professionals que poden ajudar-nos econòmicament, convertir-se en voluntariat qualificat o recomanar-nos? Com més afinem, amb més facilitat podrem imaginar objectius, missatges i resultats possibles de la nostra acció.

I les comunitats virtuals? En parlarem àmpliament al capítol 5.

Conèixer els nostres públics: pilar fonamental de la nostra comunicació

Comunicar-se és establir vincles i construir relacions, i cal saber adequar-se a les necessitats de l'altre. Us heu adonat alguna vegada que no heu escollit la situació o el codi adequat per iniciar una conversa? Saber amb qui volem parlar i per què és fonamental, però després cal conèixer-lo i adaptar-s'hi.

Per aconseguir-ho ens caldrà:

a) Tenir sempre activat el xip comunicatiu per tal de captar, recollir i sistematitzar informació de manera permanent i quotidiana: mentre fem l'acollida o atenem visites a la seu, quan responem demandes a les xarxes socials o a qualsevol reunió interna o fira al carrer.

b) Incloure i programar en els nostres plans de comunicació accions o enquestes regulars orientades a aconseguir dades o informacions que puguin millorar o enriquir el coneixement sobre la nostra comunitat, propera o potencial, i les seves necessitats.



c) Disposar d'eines que ens facilitin la recollida de tota la informació que puguem recollir i convertir-la en dades que ens puguin ser útils i puguem creuar amb altres dades de l'entitat.

En funció de la complexitat interna de la nostra entitat o de la nostra ambició "informativa" podrem fer servir eines o sistemes més o menys sofisticats. Quan ja movem un volum important de dades o volem "explotar-les" eficientment, l'alternativa a les bases de dades tradicionals és *software* especialment pensat per a la gestió d'entitats. De manera genèrica, n'hi ha de dos tipus: ERP (Enterprise Resource Planning) i CRM (Customer Relationship Management). A banda de les empreses que ofereixen aquests programes, hi ha projectes socials que han elaborat solucions amb programari lliure. En qualsevol cas, més enllà de la tècnica, com afirma Jaume Albaigès, "per a una bona gestió cal tenir una bona cultura de recollida sistemàtica de dades, tot situant en el focus les persones amb qui ens relacionem, fent-nos responsables col·lectivament de tenir cura d'aquestes relacions".

D'altra banda, i pel que fa al coneixement de públics externs, hauríem de fer seguiment de les tendències de l'opinió pública que ens parlin dels interessos o les preocupacions de la nostra societat o, de manera especial, dels interessos i preocupacions d'aquells col·lectius als quals ens vulguem adreçar. Particularment interessants seran també tots aquells informes i estudis que ens parlin de l'evolució i el perfil del voluntariat o dels socis i donants de les entitats no lucratives, i que solen elaborar entitats de segon grau.

2.5. Missatges i canals: les raons i els espais per a una relació

L'elecció d'aquells públics o comunitats a què ens adreçarem i el coneixement que en tinguem ens donarà pistes per decidir quins missatges, canals, formes i moments són més adequats per iniciar la relació o per mirar d'enfortir-la o consolidar-la.

En la lògica 1.0, l'entitat creava missatges que eren el final d'un procés intern i tancat, i es llançaven a través de determinats canals per obtenir un tipus de respostes-resultats més o menys immediats i previsibles. Encara avui ens trobem sovint tallers sobre plans de comunicació on parlen del missatge només com aquell lema o idea clau sobre el qual s'articula una campanya concreta de recaptació de fons o el llançament d'un producte o servei. En la lògica 2.0, els missatges i els canals també muden la pell: cal repensar-los com a elements centrals que són de tot el procés comunicatiu i responsables, en bona part, del seu èxit.

Els missatges: el cor del pla de comunicació

Si tot comunica, hem de ser molt conscients que el missatge final sobre qui som o què fem és el resultat de la suma de molts petits missatges creuats. La idea és que, d'alguna ma-

nera, construïm i conduïm un sistema de missatges propis que prendrà forma de continguts informatius, formatius o publicitaris, sense oblidar que la nostra seu, la nostra atenció telefònica o l'actitud de les nostres treballadores i voluntàries també són i transmeten missatges (al capítol 4 ampliarem la qüestió).

El més important és determinar quins són els nostres missatges centrals o clau i com els explicitem: potser els temim recollits en la descripció de la nostra missió i visió, en el *claim* o frase que acompanya el nostre logo i tota la nostra publicitat, o potser estan repartits en els lemes de les nostres campanyes regulars. Tota la informació de què disposem, via autodiagnosi o enquestes regulars sobre els nostres missatges, ens ajudarà a reelaborar-los o a prendre decisions entorn seu. Aquests missatges seran els que hauran de servir-nos de guia o marc en la nostra acció comunicativa global.

En la construcció d'aquest sistema comunicatiu propi, hem de tenir molt present que els nostres missatges han canviat de món. Les noves tecnologies han accelerat la generalització de l'hipertext i dels entorns multimèdia. La cultura del llibre i els discursos ordenats, de la racionalitat i els arguments consecutius perden espai davant la cultura audiovisual, on s'imposa una altra manera de mirar, llegir, aprendre i comprendre, on regnen les imatges i les narracions (els contes), i on la majoria de gent que volem atraure llegeix en pantalles i va saltant de continguts per pura associació i per interessos personals, sense respectar seqüències o jerarquies de lectura. Els estudis més recents confirmen que, a les xarxes socials, els vídeos són compartits fins a 12 vegades més, i que les fotos tenen el doble de "m'agrada" a Facebook que les actualitzacions de text.

És ara tot més superficial, doncs? És diferent. Estem davant d'un context on retenir i captar l'atenció d'un receptor actiu que saltarà de la nostra notícia, piulada o vídeo a qualsevol altra cosa és més complicat, raó per la qual no podem concebre els nostres missatges i continguts de manera aïllada. D'aquí la idea del sistema en què intentarem mantenir el nostre públic, cal preparar "itineraris" que li puguin interessar. Per fer-ho: quins enllaços posem a les notícies de la nostra web? Les relacionem? Mantenim la gent a la nostra web?

També la possibilitat d'interacció ha modificat l'estatus dels nostres missatges i ara ja no són el final d'un procés (preparació-elaboració-publicació), sinó l'inici: quelcom que aspira a desencadenar converses i nous missatges. Això obliga a estar pendents de les possibles reaccions no només a les nostres comunicadores, sinó a tota l'organització. Si en la selecció d'objectius i públics és important, la participació dels equips en la selecció de missatges és vital. D'aquesta manera tot-hom els sentirà seus i estarà més preparat per defensar-los o replicar-los on i quan calgui.



Els canals de comunicació: múltiples i complementaris

Tan important com trobar el millor encaix entre objectius, públics i missatges, és encertar-la amb els nostres canals de comunicació. En el model comunicatiu que prioritza la difusió de missatges, aquests canals han estat considerats només vies de distribució, però amb les ulleres del 2.0 posades, cal mirar-los com a eines que generen les condicions per a la trobada amb els nostres públics o comunitats o, directament, com a espais de relació.

La distinció clàssica entre canals de comunicació ens parla de canals personalitzats (cara a cara, atenció telefònica, correu electrònic...) i canals massius (butlletins, fires, mitjans...). De nou les xarxes socials vénen a trencar-nos els esquemes i les divisions: quin tipus de canal són les xarxes socials? Personal o massiu? O les dues coses? Depèn. D'entrada són canals massius, però depenent del tipus de gestió o de relació que tinguem amb algunes persones de les nostres comunitats virtuals, poden ser una via privilegiada per a la relació personal. De fet, una altra manera de classificar els canals és entre digitals i no digitals.

Respecte als canals digitals, l'informe d'Hazloposable mostra, fa només dos anys, una bona fotografia del transcendent moment de canvi en què es trobaven (i es troben) les entitats. Ja s'havia generalitzat l'ús de l'*e-mail* i els butlletins electrònics, i les entitats tenien clar que era urgent fer el canvi a la web 2.0 i incorporar-se a les xarxes socials.

	Quin canal utilitzo avui	Quin canal utilitzaré a 3 anys vista
E-mail i e-butlletins	71%	78%
Web 1.0	64%	47%
Facebook	59%	81%
Web 2.0	45%	89%
Blogs	37%	76%
Youtube	35%	8%
Twitter	29%	74%
Intranet	24%	57%
Fòrums	17%	66%
Tuenti	7%	41%
Linkedin	6%	50%
APPS per a mòbils	5%	51%

Aquest gràfic ens permet adonar-nos d'una qüestió fonamental: els canvis són molt ràpids al món virtual, algunes apostes com *Youtube* o els mòbils de moment semblen segures, però altres poden resultar un fiasco. La xarxa de fotografies Instagram ni surt en aquesta llista (la consulta i el naixement de la xarxa eren paral·lels) i a dia d'avui té 80 milions d'usuaris.

Què ens demostra això? Que malgrat aquesta rapidesa i la necessitat de tenir cintura, cal prendre decisions meditates

en funció del coneixement que tinguem tant de la nostra institució com dels nostres públics o comunitats. On hem de ser, amb garanties i idees clares?

Tant en els moments de sortida a l'exterior (sensibilització, captació) com de comunicació amb les nostres comunitats properes (fidelització), el més eficaç és tenir clar que aquests canals es poden posar en joc de manera seqüencial i progressiva (quin toca, en funció de la relació que vulguem establir o del moment de la relació) o combinada.

Samuel Martín, Responsable de fidelització d'ACNUR Espanya explica la importància d'equilibrar missatges i continguts (imatges, històries de vida, informes en profunditat i memòries) fent servir un conjunt de canals -*mailings*, *e-mailings*, *newsletter*, webs, xarxes socials, reunions, assemblees, Youtube o Skype- per posar als donants en contacte amb la realitat dels beneficiaris i beneficiàries a través de video-documentals, teleconferències, etc.

2.6. Quan hi posem dates i responsables, comença la funció!

Quasi hem arribat al final. Hem pres un munt de decisions sobre unes quantes coses... i ara? Quan ens hi posem? Qui se n'encarrega? Tot el temps dedicat a reflexionar sobre la nostra missió comunicativa i totes les llistes d'objectius, públics, missatges o canals poden resultar inútils si planifiquem malament el temps o els recursos per executar les nostres accions. El secret està a lligar-ho tot molt bé i a ser molt realistes.

Per començar, és molt important programar-ho tot, fixar dates i terminis en el calendari. Sempre partint del nivell de planificació on ens trobem (estratègia, pla, miniplà per activitat específica...), i sense perdre de vista el conjunt, caldrà arribar al màxim detall possible. Si ens posem com a model un pla anual tipus, com que la majoria d'entitats s'organitzen seguint el calendari del curs escolar, caldrà fixar les dates clau de cada trimestre o quadrimestre, o de cada mes o setmana. Aquestes dates (dies de sortida del butlletí o la revista, dia de l'acte, dia de llançament i tancament d'una campanya, etc.) ens permetran fixar, tant en el calendari col·lectiu com en l'individual de cada responsable, totes les tasques prèvies i consecutives a realitzar. Avançar-se és un factor clau de la participació: si volem implicació, planifiquem amb temps! No la garanteix al 100%, i sempre poden sorgir imprevistos, però sense planificació juguem a la ruleta russa.

Quins altres errors són habituals?

1) No equilibrar bé les activitats comunicatives fixes o periòdiques i les puntuals o especials: sovint perdem de vista que la bona comunicació s'assembla a una pluja fina i constant, i concentrem tota l'atenció en els actes o campanyes espe-



cials, sense adonar-nos que aquell mes també ha de sortir el butlletí i les quatre notícies a la web, i a més hem de fer el recull de premsa i toca fer la memòria. Hem de repartir les activitats al calendari de manera que les activitats especials entorpeixin el mínim possible les nostres activitats comunicatives regulars, o mirar de reforçar els equips quan calgui perquè la qualitat no es vegi afectada.

2) No incloure al calendari les tasques d'organització, formació o coordinació d'equips associades a les tasques comunicatives: organitzar un esdeveniment comporta moltes reunions petites o grans amb el propi equip o amb proveïdors i voluntaris que cal calendaritzar.

3) No tenir en compte el dia després: gairebé totes les accions comunicatives requereixen una fase de preparació, una d'execució i una d'avaluació, però el treball comunicatiu no s'esgota en la publicació o la realització de l'acte. Cal gestionar la post-notícia o el post-acte amb la mateixa atenció, perquè el dia després caldrà fer una nota de premsa o una crònica o contestar missatges de felicitació o queixa al Facebook, i això també cal tenir-ho previst.

Qui se n'encarrega?

Com hem vist al primer capítol, la nova centralitat de la comunicació a la vida de les entitats requereix, més que res, consciència comunicativa de la gent que conforma el moll de l'os de l'entitat per poder assumir una certa responsabilitat: el moment de la planificació és l'idei per mapejar l'estat de la situació i valorar l'entusiasme i les capacitats de què disposem.

Per què és important fer aquest inventari? No només, i principalment, per fer bé la feina, sinó perquè a l'hora d'avaluar-la compta, i molt, quins recursos hem destinat, si són pocs o molts o si estan prou qualificats o motivats per fer allò que hem decidit fer. L'ideal i recomanable és que algunes persones més o menys fixes s'encarreguin de les tasques o accions de comunicació regulars de l'entitat i comptar amb col·laboradors, també tan regulars com sigui possible, per a la resta de campanyes, actes o propostes. Com més els agradi l'entitat i la comunicació, millor!

Quina part pot assumir cadascú? De quins perfils disposem? Tècnics especialistes? Voluntaris especialitzats o no especialitzats? Professionals externs de suport? Blogueres o tuitaires convidades? No ens podem oblidar mai de detectar les capacitats i habilitats comunicatives de tot tipus: el que sap dibuixar, la que és bona relacions públiques i té molts contactes, el que fa bones fotos o la que escriu amb molta gràcia...

Fer formacions internes sobre eines, qüestions o habilitats comunicatives és quelcom que hauríem d'incorporar com a norma a qualsevol estratègia o pla de comunicació, però si

a més tenim una bona disculpa perquè necessitem persones voluntàries per recollir el que s'ha dit o retransmetre un acte a través de xarxes socials, podem aprofitar per programar aquestes formacions dins del calendari de l'acte que estem organitzant, i ja tindrem la feina feta.

Què tenim? Quant costa?

No menys important és fer l'inventari dels nostres recursos comunicatius materials i aquí podem incloure tres tipus de coses: a) les nostres "màquines", b) els nostres espais i c) els nostres materials promocionals.

Tot el que tingui a veure amb la tecnologia és fonamental, perquè no pot fallar: quants ordinadors i quantes taules amb connexió a internet tenim, quantes impressores en color, quantes gravadores, càmeres de fotos o de video, quants mòbils amb accés a internet, etc.

Hem de tenir molt present també tot el que tingui a veure amb els espais on treballarem o rebrem gent: muntar xerrades o reunions per a persones associades o voluntàries sense projectors o sense prou cadires o condicions? Malament rai.

Per últim, sempre hem de tenir clar de quant material de caire estrictament promocional o que puguem fer servir com a tal, podem disposar per als nostres actes públics o les nostres reunions: quantes revistes, memòries, tríptics de presentació, quants fulls o carpetes amb la imatge corporativa, quantes pancartes o *roll ups*, *merchandising*, etc. Tenir un bon arxiu de tots els nostres vídeos o fotos és molt important i sempre cal posar-lo en valor.

Per suposat, sempre que sigui possible, el departament de comunicació ha de disposar d'un pressupost propi o, com a mínim, han d'estar perfectament previstes en el pressupost general totes les despeses relacionades amb les nostres activitats comunicatives: personal, proveïdors externs (serveis de disseny o impressió, allotjament als servidors, etc.), compra o lloguer d'equips, etc. Com més al detall siguem capaces d'arribar en les nostres planificacions, millor pressupostarem i menys sorpreses tindrem després amb els diners. Si es tracta de publicacions, campanyes o actes més o menys regulars o similars a d'altres anteriors, fer una ullada als informes de tancament econòmic és una tasca obligada.

2.7. Avaluem i tornem a començar

Mentre no abaixi la persiana, a una entitat mai no s'acaba el cicle de la planificació: com hem vist a la fase d'autodiagnosi, el primer que posem sobre la taula a l'hora de planificar és la darrera avaluació. A més, l'actual possibilitat de contacte i interacció directa amb la ciutadania ens permet copsar les reaccions a les nostres propostes de manera quasi immedi-



ata, la qual cosa facilita la retroalimentació permanent i l'avaluació contínua, i ens ajuda a canviar decisions o ajustar-les, sobre la marxa.

Per tal de garantir avenços i aprenentatges col·lectius, un procés d'avaluació, independentment dels diferents nivells d'impliació de cadascú, hauria de ser el més participat possible. Malgrat que en els últims anys hagin millorat molt els sistemes de gestió de les entitats, sovint la manca de recursos de tot tipus i la pròpia manca de planificació dels períodes i els temps d'avaluació ha fet que no sempre haguem dedicat l'atenció necessària al sector associatiu. Un problema afegit en el cas de la comunicació, és que si l'estratègia organitzativa i la comunicativa estan ben travades, potser ens costarà diferenciar entre els indicadors de gestió global de l'entitat i els indicadors "estrictament" comunicatius.

Per poder avaluar mínimament bé necessitem, bàsicament, quatre coses:

- 1) Haver fet una **bona diagnosi** i, per tant, haver fixat prou bé els objectius perquè ens guiïn en la visibilització dels resultats.
- 2) Disposar de **critèris d'avaluació definits**, d'indicadors i de fonts de verificació dels resultats.
- 3) Haver recollit les **dades necessàries** i haver-les sistematitzat convenientment per poder interpretar-les.
- 4) Fer un **recull final de resultats**, experiències, debats i contactes, entre d'altres.

A l'hora de fixar objectius, abans de res cal tenir clar el nivell de planificació en què ens trobem. Només les campanyes puntuals o els esdeveniments ens permetran resultats més o menys immediats; per a la resta d'accions comunicatives cal agafar una mica de perspectiva i anar acumulant dades durant tot l'any. Sempre acabem valorant bàsicament dues coses: els resultats i el procés, què hem aconseguit en relació al que esperàvem, i com ho hem fet. Per a cada cosa hauríem de disposar d'indicadors.

Mesurar resultats

Una manera de mesurar resultats és fer-ho seguint criteris econòmics. Per valorar com s'ha rendibilitzat la inversió feta, per exemple, en una campanya de captació de fons per a la qual s'han subcontractat captadors al carrer, des de la vessant del màrqueting es parla de ROI –en anglès- o "Índex de retorn de la inversió". Des de premsa també es pot donar valor econòmic a les aparicions en els mitjans, a partir dels resums de notícies que apareixen sobre el nostre acte (els *clipping* i *monitoring*), taxant-les al preu que ens costaria posar un anunci en els mitjans on haguem aparegut.

Tot i ser molt important controlar la inversió i la despesa, no podem oblidar que el nostres objectius no són només de creixement i consolidació de l'entitat o de rendibilitat econòmica, sinó social. Amb l'explosió de les xarxes socials els companys del màrqueting han començat a fer servir un altre indicador que completa l'anterior, que és el ROO –*Return on Objectives*– i que està més en la línia de valorar l'eficàcia comunicativa i sociocultural.

Quan llancem qualsevol notícia o proposta, el resultat més universal és el nombre d'assistents o lectors: quanta gent ho ha vist, ha assistit o ha participat. Però aquest resultat, per si mateix, no ens diu molt (bé, si no hi assisteix ningú, sí, és clar). El que sempre té més sentit avaluar és l'evolució que tenim, el ritme de creixement, la nostra progressió a cada notícia a la web, a cada publicació a les xarxes socials o a cada acte o campanya.

En relació a aquest punt, hi ha l'avaluació de la qualitat dels nostres resultats. Potser han parlat de nosaltres als mitjans, però ho han fet malament, o potser ha vingut molta gent a un acte que hem organitzat, però no era el perfil de gent que ens interessava contactar. Les xarxes socials ens han empès a buscar la manera de mesurar l'*engagement*, el festeig amb la nostra comunitat virtual, i a més de comptar el nombre de "m'agrada", de comentaris o de comparticions, cal filar prim amb el que hi ha darrere dels números, cal saber quins d'aquests valen més que altres. De nou podem exportar el model virtual a la vida real, i tant en la comunicació externa, com en la interna, cal avaluar també si millora la qualitat de les nostres relacions.

I els resultats no previstos? Tampoc no hem d'oblidar de valorar-los quan n'hi hagi. Potser esperàvem un tipus de resposta i n'hem obtingut una altra? Analitzem-ho!

Una mica més complex és avaluar l'impacte a mitjà-llarg termini de les nostres accions. Serà més fàcil saber si ha crescut la nostra reputació o la nostra influència (ens demanen l'opinió des dels mitjans, ens criden a taules d'experts), que no pas mesurar la nostra aportació a mantenir viva la cultura de la participació i la solidaritat en la nostra societat. Com ja vam dir en parlar d'objectius, potser el que hem de valorar és si hem elaborat missatges o campanyes que creen les condicions favorables a escala individual o col·lectiva per a aquests canvis socials que perseguim: desenvolupem la consciència crítica amb dubtes o preguntes? Els continguts eren de qualitat i accessibles? Hem donat eines i obert noves perspectives?

Mesurar processos de treball

A banda dels resultats que n'obtinguem, fruit de l'execució de la nostra acció comunicativa, en una sessió de posada en comú sempre serà fàcil que surtin valoracions positives o negatives sobre com hem gestionat diferents aspectes, sobre



la nostra capacitat organitzativa. Com vam dir a l'apartat anterior, aquí cal dedicar sempre un petit espai a parlar de l'assignació i de recursos humans i materials.

Caldrà fer una primera reflexió sobre els objectius que ens havíem marcat: estaven ben definits? o no eren prou realistes o concrets? Hem estat prou coherents o prou responsables socialment?

Un error habitual és esgotar el 90% de les energies en el disseny, l'elaboració o la producció d'accions i productes comunicatius, i molt poques en la difusió o distribució dels nostres missatges, butlletins, publicacions, campanyes o actes, i aquest és un aspecte particularment important a avaluar (si els hem difós amb prou temps de marge, durant prou temps, si a la planificació hem considerat el pre i el post, etc.).

Per últim, és també crucial copsar l'opinió sobre les nostres propostes i accions dels públics o comunitats destinatàries, a través d'enquestes, entrevistes, etc. A ningú li sol agradar perdre temps amb això, però cal treballar-ho una mica i no deixar les típiques enquestes llarguíssimes a les cadires quan fem actes, o aquells qüestionaris invasius que et surten a les webs. Cal testejar de manera continuada què pregunta o demana la gent, què consulta a la web, quins documents es descarreguen més, quines notícies agraden més, quins bàners clica, etc. Tota aquesta informació serà la que podrem posar sobre la taula per reorientar l'estratègia comunicativa o dissenyar el proper pla anual de comunicació.

Voilà! Ja podem tornar a començar.

BONA PRÀCTICA



Planificació integral de la comunicació www.esplac.cat

Entitat
Esplac, Esplais Catalans

Descripció

Esplais Catalans és un bon exemple d'entitat que dona a la comunicació un rol central en l'organització i la treballa des de la seva planificació estratègica i anual. Aprofitant l'elaboració d'un nou pla estratègic 2011-2014, els plans de comunicació externa i interna s'elaboren en coherència amb els eixos i línies d'actuació d'aquest nou pla estratègic. L'equip directiu hi està directament implicat a través de la figura política que treballa amb la Cap de Comunicació. La proposta és revisada i aprovada, si s'escau, per l'equip de direcció i l'execució és compartida. La comunicació es considera una qüestió transversal i s'incentiva que dirigents, monitors i monitores, i secretaria tècnica facin tasques de comunicació interna i externa.

Els plans de comunicació són anuals i s'avaluen anualment amb una anàlisi DAFO, després de la qual es reformulen els objectius i indicadors. En consonància amb

aquesta volguda transversalitat, treballen molt la comunicació interna (vegeu Bona Pràctica al capítol 3) i no descuiden els públics externs (joves, famílies, administració, mitjans), per tal de fer visible l'esplai com a agent educatiu i donar a conèixer els projectes de l'entitat. Particularment interessant és que tenen com a objectiu de comunicació externa potenciar el treball en xarxa amb altres entitats i agents socials en coherència amb el seu Pla de Relacions Externes. Amb aquesta visió global i integral converteixen, per exemple, la seva trobada general (Esplaiada) en un moment central en el pla comunicatiu. L'any passat van organitzar un *flashmob* amb 1800 infants i monitors a la plaça de l'Ajuntament de Ripoll. Pioners en l'ús de les xarxes socials entre les associacions educatives, animen la seva base social a participar-hi activament i generar discurs, i es poden seguir les seves reunions i trobades llistant el *hashtag* #energiadelesplai.



Les 10 idees clau

1

Abans de començar a dissenyar cap estratègia de comunicació, cal que tinguem ben clara l'estratègia de l'entitat. Moltes vegades creiem que tenim un problema de comunicació i el que tenim, en realitat, és un problema d'identitat o de missió com a organització: no tenim clar cap on anem. L'estratègia organitzativa i l'estratègia comunicativa van sempre de la mà.

2

El suport de la junta o el patronat a l'hora de planificar la comunicació és fonamental. Si no creuen en la necessitat d'una estratègia comunicativa integral, malament rai. Cal animar-los!

3

Cap procés de planificació pot iniciar-se sense un previ diagnòstic d'on som, d'on venim i com ens veuen els altres. Aquest procés d'autodiagnòstic és una bona oportunitat per contactar amb persones que ja són simpatitzants, sòcies o col·laboradores, o amb d'altres que podrien ser-ho en el futur.

4

Amb l'actual lògica 2.0, cal que les estratègies comunicatives siguin integrals (incorporant el millor dels paradigmes actual i anterior), desplegable (plans adequats a curt, mitjà o llarg termini) i flexibles.

5

Com més participatiu sigui el disseny de l'estratègia comunicativa, més garanties d'èxit tindrem. La corresponsabilitat comunicacional entén una institució com una unitat de comunicació: l'equip ha de prendre consciència que forma part d'aquesta unitat plural de comunicació per empènyer en una mateixa direcció.

6

A l'hora de treballar els objectius comunicatius cal no perdre la globalitat de la nostra acció. Moltes organitzacions només han tingut en compte els objectius relacionats amb el creixement de la institució i s'han oblidat que aquest creixement és només un mitjà per aconseguir canvis socials, i que per això cal construir comunitats i relacions fortes que els impulsin i els facin sostenibles.

7

No és possible pensar els objectius o mirar de definir-los sense pensar al mateix temps en destinataris, públics o comunitats. Per això és fonamental definir bé a qui ens adreçem i conèixer bé el destinatari.

8

El missatge final sobre qui som o què fem és el resultat de la suma de molts petits missatges creuats. Per això cal construir un sistema de missatges propis que prengui la forma de continguts informatius, formatius o publicitaris, sense oblidar que la nostra seu, la nostra atenció telefònica o l'actitud de les nostres treballadores i voluntàries també són i transmeten missatges.

9

Un procés d'avaluació, independentment dels diferents nivells d'implicació de cada membre de l'equip, hauria de ser el més participat possible per garantir avenços i aprenentatges col·lectius.

10

El cicle de la planificació no s'acaba mai: el primer que posem sobre la taula a l'hora de planificar és l'última avaluació. L'actual possibilitat d'interacció directa amb la ciutadania ens permet copsar les reaccions a les nostres propostes de manera quasi immediata, la qual cosa facilita la retroalimentació permanent i l'avaluació contínua, i ens ajuda a canviar decisions o ajustar-les sobre la marxa.





MANS A L'OBRA

- 👉 Les facilitadores són persones clau que et poden ajudar a l'hora d'elaborar la matriu bàsica d'autodiagnosi. Ajudaran a preparar i dinamitzar el procés. Pot ser gent que conegui molt bé l'entitat o que sigui especialment metòdica. Qui creus que podria encaixar amb aquest perfil dintre de la teva entitat? Busca-les!
- 👉 Dibuixa una línia de temps amb els anys de vida de l'entitat. Parla amb la gent i pregunta'ls quins han estat els seus millors moments i ubica'ls. Indaga també sobre els productes comunicatius que s'han creat i col·loca'ls. En veuràs molt millor l'evolució!
- 👉 Aprofita la necessitat de tenir l'estratègia escrita per preparar un bon document que a més sigui pedagògic i expliqui totes les característiques d'una bona comunicació: missatges clars, concisió, bon disseny, innovador... Cal que tots els membres de l'equip la tinguin present i la incorporin al seu pla de treball personal!
- 👉 Posa't el banyador i comença a egosurfejar! Navega amb calma per internet buscant informació sobre la teva entitat. Fes una llista de les webs que n'han parlat i que tinguin més visites, i analitza'n els comentaris. Quines conclusions en podem extreure?
- 👉 Fes un llistat de missatges clau (lemes, consignes, objectius, paraules clau dintre l'estratègia de l'entitat, etc.) i col·loca-les a diferents espais ben visibles del local de la teva entitat: ajudaràs que tots els membres de l'equip s'amarin de l'esperit comunicatiu.

PER APROFUNDIR

Articles



Burgui, Teresa (2010). "Qué oportunidades ofrece la 'nueva cultura digital' a las ONGD en su condición de entidades educadoras". A: Erro, J. i Burgui, T. (eds.). *Comunicando para la Solidaridad y la Cooperación. Cómo salir de la encrucijada*. (pàgs. 179-199). Pamplona: Foro de Comunicación, Educación y Ciudadanía.



Jaramillo López, Juan Camilo (2011, setembre): "¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación?". A: *VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional*. Cali (Colòmbia): Universidad Autónoma de Occidente.



Navajo, Pablo (2011). "Wikiplanning: Hacia un nuevo modelo de planificación en organizaciones 2.0"





Uranga, Washington (2011, novembre). "Para pensar las estrategias en la planificación de la comunicación".

Publicacions



Hacer nuestra palabra (2011, maig). Quito: Área de Mujeres de ALAI-Agencia Latinoamericana de Información.



Manual para el diseño participativo de estrategias de comunicación (2001). Paraguay. Centro de Comunicación Voces Nuestras.



Informe sobre las necesidades comunicativas de las ONG (2011). Fundación Hazloposible.



Guía de planificación estratégica en ONG de Acción Social (2010). Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social.



Guía para la elaboración de un plan de comunicación (2009). Madrid: Plataforma de Voluntariado de España.

Materials de formació



Manual de comunicación, Estrategia de comunicación. Bolunta, Agencia para el voluntariado y la participación social.



Dossier "Taller de comunicación para la innovación social. Comunicación creativa para llevar a casa" (2010, novembre). EAPN Euskadi.





Materials de formacions en comunicació per a entitats socials. ECAS, Agència de Comunicació Social d'ECAS-Entitats Catalanes d'Acció Social.

Pàgines web i blogs especialitzats

La Broma, *Guías básicas*

www.labroma.org/blog/guias-basicas/

Web de l'Asociación Española de Fundraising

aefundraising.org

Web de l'Asociación de Directivos de Comunicación

www.dircom.org

Web de Pablo Navajo sobre gestió i comunicació del tercer sector

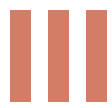
www.iniciativasocial.net





Una nova visió de la comunicació interna: comunicació per a la participació





Una nova visió de la comunicació interna: comunicació per a la participació

Casa nostra és el primer i fonamental espai comunicatiu del qual ens hem de fer càrrec. De com ens comuniquem portes endins, dependrà molt la nostra potència comunicativa portes enfora. Ser o no ser una entitat 2.0, demostrar la voluntat i desenvolupar les capacitats necessàries per ser-ho comença per la nostra comunicació interna, per a la qual també haurem de plantejar-nos uns objectius, uns missatges i unes persones

responsables (3.1.). Per poder millorar el nostre ecosistema comunicatiu ens caldrà conèixer molt bé els nostres públics o comunitats internes, però també les seves interrelacions (3.2.). Promoure la participació i facilitar els fluxos d'informació passarà per "escanejar" l'entitat (3.3.) i per seleccionar aquelles eines i espais més adients (3.4.).



3.1. A ser 2.0 se n'aprèn a casa: despertem el nostre xip comunicatiu!

Com sabem que algú està content i orgullós de la seva feina o de la seva entitat? Perquè en parla continuament i "fa entitat" tant a dins com a fora, perquè allò forma part de la seva identitat, com l'equip de futbol dels seus amors. Aquesta hauria de ser la nostra màxima aspiració i la comunicació interna és cabdal per aconseguir-ho.

Fins a mitjans dels anys 90, aquesta voluntat de fer equip era bàsicament una qüestió pròpia de grans empreses: avui les multinacionals segueixen dedicant molts esforços a transmetre la "cultura d'empresa" a grans plantilles repartides arreu, utilitzant eines cada vegada més complexes. A l'Estat espanyol, els premis que atorga l'Observatorio de la Comunicación Interna mostren com les empreses han evolucionat de les clàssiques revistes corporatives i del "Portal del Empleado" a les estratègies globals de comunicació interna i a les xarxes socials corporatives.

L'àmbit associatiu, en general, va pensar abans en la comunicació cap a fora, que cap endins, però va acabar fent la seva particular adaptació del model de comunicació interna empresarial. Moltes entitats se la van plantejar quan ja gestionaven un volum important d'activitats, personal o recursos, o quan l'entitat ja patia un atac agut de rumorologia, símptoma clar que alguna cosa fallava. D'altres, aquelles que no tenien personal contractat o que tenien equips reduïts, l'han orientada cap a la gestió de la seva base social.

Quins eren els objectius d'aquesta primera comunicació interna que vam "importar" a les entitats?

1. Mantenir informats l'equip tècnic, les persones associades i les voluntàries per generar sentiment de pertinença, cohesió, fidelitat i compromís amb el projecte.

2. Elaborar missatges i continguts en clau positiva sobre la vida interna de l'entitat, posant en valor la feina i la participació de tothom en l'acompliment de la missió: activitats i decisions dels equips directius, avenços, resultats positius, noves campanyes, reptes, reunions de grups de treball, acords de l'Assemblea, etc.

3. Fer propostes de formació o de participació penses des de la direcció o pels responsables tècnics, per augmentar el nivell tècnic dels equips o el bon clima laboral.

4. Donar suport a la comunicació externa, amb especial incidència en moments de crisi o canvis en l'associació: nova direcció i marca, nova campanya, etc.

Ha canviat alguna cosa els darrers anys? Els objectius són essencialment els mateixos: treballar per tenir una comunitat sòlida que ens permeti augmentar la nostra eficàcia social. Però ara, tot i tothom comunica i tot és comunicable. Ja no es tracta tant de potenciar la difusió de continguts i de controlar-los, sinó de potenciar també les interaccions, provocar diàlegs i generar opinions, respostes i propostes, i buscar la manera d'incorporar-les a les activitats i al pensament de l'organització. Ara, amb les noves tecnologies i les xarxes socials podem treballar la comunicació interna de forma permanent: ja no cal que fem un repàs mensual o trimestral del que hem fet, per exemple, sinó que podem informar del que s'està pensant, fent i organitzant, i prendre decisions mentre treballem de manera col·laborativa.

D'altra banda, la comunicació interna ja no està al servei de l'externa: les fronteres entre una i altra són cada vegada més permeables (les persones que ens segueixen a les xarxes socials, no són base social?) i funcionen més aviat amb una lògica de vasos comunicants. L'Informe del Donant 2011 de l'Asociación Española de Fundraising mostrava que el 46% dels donants potencials d'una ONG han conegut l'entitat per recomanacions d'amistats; amistats que avui es troben a les xarxes socials: cada vegada és més clar que el principal actiu comunicatiu d'una entitat no són els seus publicistes, sinó la seva gent, i que l'objectiu últim de la comunicació interna no és un altre que cuidar la gent propera per motivar el seu interès i la seva participació. Generar participació, provocar-la o estar pendent de com es produeix i evoluciona: aquesta és la dinàmica que cal assajar i estendre, de dins a fora de l'entitat.

Qui se n'encarrega?

Tradicionalment, la comunicació interna ha depès orgànicament, sobretot, de Recursos Humans o de Comunicació Externa, però a d'altres entitats també la trobem penjant, totalment o parcialment, de les àrees de Socis i Sòcies, Voluntariat o Participació.

Al primer capítol d'aquest manual dibuixàvem unes comunicadores ideals amb perfil d'animadores socioculturals o mediadores-dinamitzadores, capaces de gestionar comunitats i estimular debats. Ja subratllàvem aleshores la necessitat de tenir una visió global i integral de l'entitat i la seva comunicació. Qui haurien de ser els primers a tenir aquesta visió? El seus responsables. Sense equips de coordinació o direcció compromesos que es comuniquin bé o treballin per millorar les seves habilitats comunicatives serà difícil que la comunicació interna rutlli o disposi del temps i els recursos necessaris.

A banda de les comunicadores i els equips de coordinació o direcció, no cal oblidar altres figures clau a l'entitat, persones fonamentals per articular una bona comunicació interna:



- Les que centralitzen, “reboten” o distribueixen informació: des de les persones d’atenció telefònica o administració a les que gestionen xarxes socials.
- Les que coordinen personal, voluntariat, usuàries o sòcies: és fonamental que la planificació de totes aquestes àrees es faci conjuntament i que els diferents plans, si és que n’hi ha, incloguin ponts d’un a l’altre.
- Totes aquelles persones especialment “escoltades” o influents a l’organització, els líders i les lideresses d’opinió.

Un altre punt que no pot faltar a cap pla de comunicació és el de la formació en comunicació. Objectiu: fer despertar en tothom el xip comunicatiu, fent-los conscients de la seva corresponsabilitat comunicativa. La formació pot evitar a l’entitat molts debats interns (fins i tot problemes d’imatge) i animar notablement la participació, si el problema de partida és la manca d’habilitats específiques o interès.

3.2. Amb el walkie-talkie a la mà: qui som i com interactuem

Els *walkie-talkies* són transmissors i receptors alhora. Quan te’n cau un a les mans és gairebé instintiu provar de parlar i esperar una resposta, comprovar que algú t’escolta. És una bona metàfora per a la nostra comunicació interna. Però podem tenir una web d’última generació perquè la gent del carrer es comuniqui amb nosaltres i que els professionals de la casa no sàpiguen què fa el company de la taula del costat? La comunicació interna és com la prova del cotó: no enganya. Disposar de grans eines i tecnologia punta no és garantia de res. Ara més que mai, la gent vinculada a una entitat pot comunicar-se entre si, però no sempre hi ha les ganes i la motivació per fer-ho. Moltes entitats han dedicat hores a dissenyar i implementar intranets després infrautilitzades, mentre les seves potencials usuàries dediquen el seu temps a compartir informacions i vídeos a les xarxes socials.

Sovint la gent sent que no rep la informació que necessita o li interessa (manca informació sobre temes o decisions clau, o la informació és incoherent o contradictòria), o no sap o no la convenç com circula a dins de l’entitat (incomunicació, descoordinació, manca de planificació, resposta o fluïdesa). No és casual que aquests siguin els problemes de comunicació interna més habituals. Són els dos temes que hem d’abordar de manera prioritària: què cal dir a cadascú i per quina via.

Com hem vist al capítol 2, cada entitat haurà de fer-se el seu mapa de públics en funció de la seva realitat, però d’entrada una entitat-típus en podria tenir tres:

1. **La “comunitat motor”:** el patronat, la junta directiva i els professionals contractats.
2. **La comunitat de persones voluntàries.**

3. La comunitat de persones associades.

De la importància de conèixer els nostres públics i de segmentar-los bé per trobar els missatges i els canals més adequats, ja n’hem parlat abastament al capítol 2. Molt possiblement cadascuna d’aquestes comunitats podrem organitzar-la en subgrups amb característiques comunes (antiguitat, nivell de compromís, responsabilitat o dedicació, escala professional, etc.). Això ens permetrà pensar en accions més específiques. La comunitat de sòcies-usuàries-beneficiàries, per exemple en una associació de suport a persones amb capacitats diverses o a persones amb malalties, podria desdoblar-se en la d’afectats i en la de famílies d’afectats. La de les sòcies, a qualsevol entitat, podria dividir-se entre les que assisteixen a les assemblees regularment i les que no ho fan.

El diàleg i la tensió permanent entre el que l’organització necessita de cadascun d’aquests públics i el que ells necessiten, esperen o demanen de l’entitat és la matèria primera sobre la qual articular qualsevol pla de comunicació interna. Establir moments i maneres de preguntar a les nostres vocals, a les nostres treballadores o usuàries, o als nostres socis la seva opinió sobre l’entitat o sobre com es comunica en general, i amb l’entitat en particular, és una tasca pròpia de la comunicació interna.

No podem oblidar que els primers contactes i els moments de presentació són particularment importants, i són moments bàsicament i fonamentalment comunicatius. Resultar una entitat acollidora pot significar segellar un pacte de fidelitat per sempre més i els manuals o materials de benvinguda, juntament amb reunions i entrevistes i amb l’acompanyament de persones de referència, no poden faltar. És en l’acollida que l’entitat demostra la seva vocació comunicativa i la transmet. En el doble Decàleg de Creu Roja (Benvinguda al Voluntari i Principis de l’Acció Voluntària) en trobem un bon exemple. La institució es compromet a “atendre les expectatives” dels que arriben i a facilitar-los una FBI (Formació Bàsica Institucional), i els recorda la vessant comunicativa de la seva feina: “els usuaris i usuàries de l’activitat voluntària busquen el nostre afecte. Per això, utilitzem les nostres habilitats socials, de comunicació i d’escolta activa”. És aquest, doncs, un bon moment per demanar, entre moltes altres coses, per les habilitats o les eines comunicatives que fan servir *on* i *off line* les novingudes (“A quines xarxes socials tens perfil? Tens blog? En segueixes? T’agrada parlar en públic? Escriure? Dibuixar?”).

I més enllà de l’acollida i de les relacions interpersonals, tenim les nostres fantàstiques bases de dades per furgar sense descans. Una bona comunicadora ha de treure or de la seva base de dades. Allà no hi veu registres: el que hi veu i analitza són relacions, i el que es planteja és com millorar-les i fer-les créixer. Quantes sòcies o donants tenim a la base de dades de qui no sabem res? Quan ha estat l’última vegada que hem actualitzat les dades o hem donat les gràcies a la gent



pel seu suport? Què fem arribar a cadascú i quina resposta hi ha? Què proposar i com acompanyar les persones menys actives cap al compromís amb l'entitat? Com aprofitar de la millor manera les capacitats i les potencialitats dels més predisposats a col·laborar?

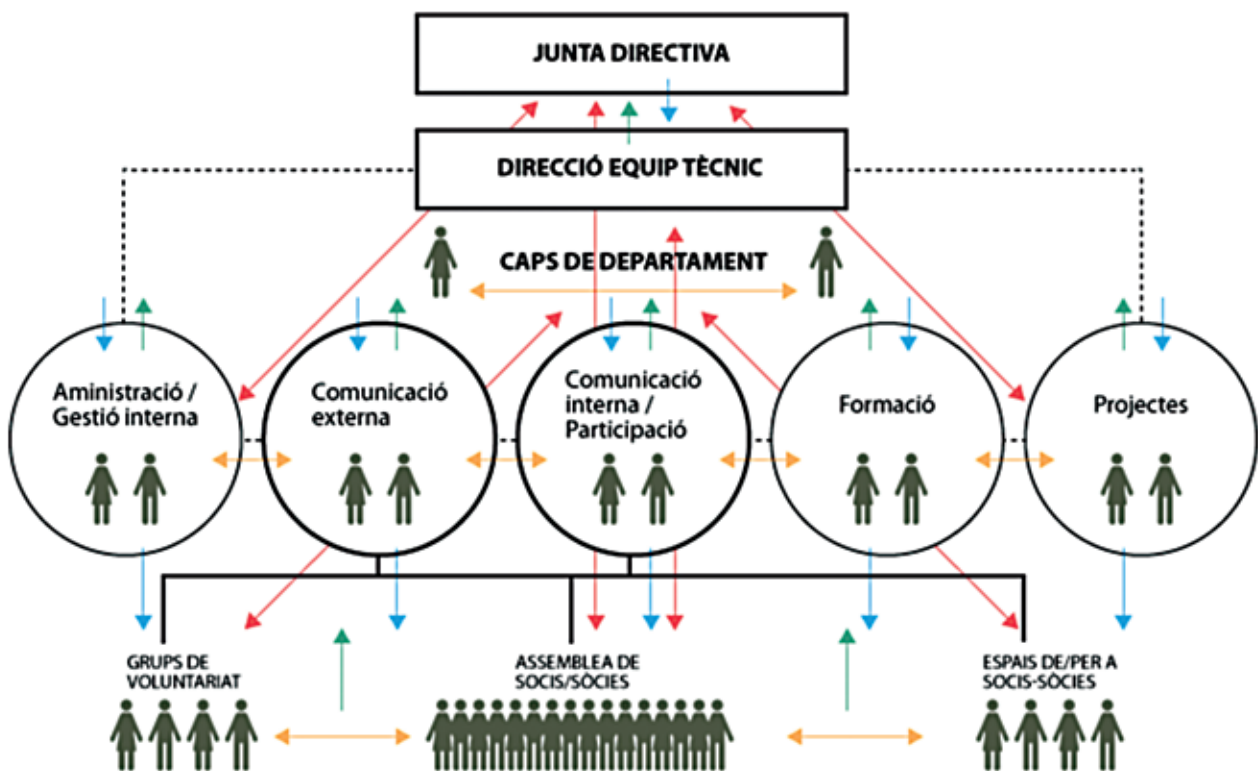
La comunicació de l'entitat és un dels factors determinants perquè sòcies i donants tinguin un compromís "passiu-light" o un compromís potent amb una entitat: quanta més interacció i més percepció que un és tingut en compte, més compromís, i a més compromís, més ganes de parlar de l'entitat. Un voluntari o una sòcia realment compromesos són els primers ambaixadors de l'entitat, els seus millors prescriptors, i això, a la pràctica, pot significar nous socis o voluntaris, o donacions puntuals a campanyes de *crowdfunding*.

Però no n'hi ha prou d'analitzar els públics per separat i al detall per saber com "respira" comunicativament la nostra entitat. Damunt del mapa de públics haurem de dibuixar el mapa dels fluxos comunicatius: analitzar com es comuniquen les diferents comunitats entre si, analitzar on neixen i moren les diferents informacions i propostes, com entren i per on surten de l'entitat i, sobretot, on hi ha "taps" o barreres i on no flueix la informació, per tal de plantejar accions que millorin el funcionament general del nostre ecosistema e-comunicatiu.

Segons el model tradicional de fluxos informatius, que respon a un model jeràrquic d'organització, trobem fins a quatre canals formals o direccions en els quals pot moure's la informació:

- **Descendent:** de dalt a baix, dels equips directius cap a la resta de l'entitat.
- **Ascendent:** de baix a dalt, de tots els nivells i públics de l'entitat cap als equips directius.
- **Horitzontal:** al si d'un mateix públic o comunitat o entre nivells jeràrquics similars.
- **Diagonal:** entre públics o nivells jeràrquics diferents.

Si en la comunicació interna 1.0 semblava prioritari el canal descendent, en la transició cap a la comunicació interna 2.0 posem més èmfasi a incentivar les interaccions a tots els espais horitzontals i a moure la informació de baix cap a dalt. No cal dir que com més horitzontal sigui l'entitat en la pràctica més ràpid avançarem! En la nostra anàlisi dels espais i canals comunicatius, no haurem d'oblidar mai de tenir presents els espais de comunicació informal (la cuina, el menjador o les cervesetes de després de la feina), que poden ser un termòmetre ideal de l'ambient comunicatiu de l'entitat: que la gent vulgui compartir espais personals més enllà de l'entitat pot ser molt bon senyal, o molt dolent, si és perquè als espais formals de l'entitat no es poden dir les coses amb confiança o tranquil·litat.



3.3. Qüestió d'actitud: cultura i estructura participatives

Fins ara ha estat habitual que molts estudis sobre foment de la participació a les entitats recomanessin implementar accions de comunicació interna, insistint sobretot en la necessitat que els públics i comunitats d'aquest àmbit coneguessin l'entitat i les vies de participació. Avui, però, ja no n'hi ha prou d'informar i l'exigència de resposta pot desbordar els canals establerts i els recursos disponibles.

Com a comunicadores podem analitzar impecablement les necessitats de les nostres comunitats i elaborar els millors continguts, però si no tenim una entitat convençuda de la seva missió comunicativa, tard o d'hora toparem amb els límits d'una estructura opaca o poc flexible que invalidarà les nostres millors intencions. Un dels majors obstacles per a la incorporació de les noves tecnologies a les entitats són precisament certes barreres polítiques, estructurals i culturals. Ens podem trobar companys que no vulguin canviar els seus hàbits o responsables reticents a compartir informació; però, tal i com es preguntaven des de MasTICable amb motiu d'un fòrum especialitzat en aquests temes: com promoure la conversa i la participació si no som transparents, o si els nostres comptes o maneres de fer no són clars, o compartits, per tots els i les membres de l'entitat?

És cert que les noves tecnologies i les xarxes socials són com a ràfegues de vent que obren les portes i finestres de les entitats, però potser el millor en una societat oberta que reclama coherència és que no es tanquin mai. Als anys 90, el gegant informàtic IBM ja duia 30 anys amb el sistema *Open door* (porta oberta): qualsevol treballador podia fer arribar a la direcció queixes, comentaris i suggeriments amb la confidencialitat i anonimat que desitgés, i rebia resposta en deu dies pel canal que triés, ja fos conversa telefònica, a casa seva, entrevista o comunicació escrita. Com que la direcció d'IBM entenia perfectament la importància de la comunicació interna molt abans que arribessin les noves tecnologies de la informació i la comunicació, estava perfectament preparada per treure'n profit.

Com dèiem al capítol 1, tard o d'hora les entitats hauran de revisar la seva estructura per adaptar-se al nou paradigma de la interacció: on es posa a prova, en primer lloc i de manera determinant, és en la relació amb els públics interns. El pla de comunicació interna pot servir-nos de palanca i impulsar els canvis necessaris. I què pot fer un bon pla de comunicació per als diferents públics interns de l'entitat?

1. Facilitar-los el màxim coneixement sobre l'organització (missió, organigrama, història, èxits i fracassos, imatge corporativa, etc.), la millor informació sobre com actua i evoluciona, i vies de contacte i espais de relació amb la resta de membres de l'organització (bons dossiers o reunions d'acollida, per exemple).

2. Informar-los permanentment sobre les opinions i posicionaments de l'organització, més enllà dels temes estrictament de gestió, per mantenir viva la identificació o el debat sobre el projecte (butlletins, *mailings*, etc.).

3. Facilitar-los espais de participació en la planificació estratègica general i en la planificació comunicativa, o facilitar-los la informació i canals pertinents per participar en la presa de decisions, de manera regular (grups de treball regulars o enquestes, dossiers i qüestionaris per a l'assemblea, per exemple).

4. Escoltar-los: saber què opinen i què els interessa, i quina és la millor manera de comunicar-hi. Fer-los preguntes i consultes adequant els missatges a les seves diferents capacitats i situació, facilitar-los canals per moure i fer arribar les seves propostes, demandes o queixes, recollir-les i fer-les públiques.

5. Facilitar-los formació o entorns d'aprenentatge per millorar la qualitat de la seva participació, amb particular incidència en eines i habilitats comunicatives, i espais per a la trobada, el debat, el treball col·lectiu i el pensament col·laboratiu.

6. Facilitar-los espais per expressar-se en els mitjans i espais de comunicació de l'entitat (revistes, butlletins, blogs), obrint-los l'accés i la participació de manera que siguin a la vegada emissors i receptors, fonts d'informació i públics dels missatges "corporatius".

7. Involucrar-los en totes les activitats de l'entitat (formació, serveis, actes i campanyes públiques) donant-los incentius, vies de participació o espais propis, prioritant la dimensió de comunicació interna en qualsevol acció de comunicació externa. Fer, per exemple, pre-estrenes o presentacions exclusives farà que els membres d'una entitat se sentin especials.

No cal que ho fem tot, ni tot alhora, ni amb la mateixa intensitat: a poc a poc i amb bona lletra. L'avaluació permanent ens ajudarà a anar veient com avancem i els resultats repercutiran amb tota seguretat en la comunicació externa.

3.4. Kit de supervivència participativa: eines i espais per a la trobada

Que la comunicació funcioni no depèn només, ni bàsicament, de les eines que es facin servir, però tenir-ne d'adequades pot marcar la diferència. Incloem aquí com a eines les nostres habilitats de comunicació interpersonal: el tracte personalitzat i proper ha de prevaldre amb i entre les persones que fem possible l'activitat de l'entitat.

En funció dels nostres objectius i prioritats caldrà que seleccionem o escollim aquelles altres eines i espais que puguin fer-nos més servei per aconseguir els nostres objectius globals:



OBJECTIU	EINES/CANALS
Informar	<i>Mailings</i> , butlletins, trucades, SMS, publicacions, web...
Donar a conèixer l'entitat per dins	Entrevistes o debats amb òrgans de direcció o professionals de l'entitat; jornades de portes obertes; visites a projectes o serveis per mostrar la nostra acció
Escollir els nostres públics	Enquestes <i>on line</i> (Zoomerang, Neomyz, Encuestafacil, Google), Focus grups.
Recollir informació per a base de dades i planificació	Fitxes per a sistematitzar informació sobre trucades o correus electrònics; enquestes d'avaluació, formularis de queixa, formularis per fer propostes o suggeriments
Que la gent es conegui	Trobades virtuals o "reals"; reunions d'autoconeixement entre treballadores o voluntariat; berenars o sopars
Fer treball col·laboratiu	GoogleApps, Dropbox, Titanpad...

Si el que voleu és "pensar" col·lectivament amb els vostres públics interns, podeu explorar en els àmbits de la creativitat, la innovació i el "lideratge conversacional", on trobareu pistes sobre metodologies per produir intel·ligència col·lectiva. A "Innovar para el cambio social", un estudi de l'Institut de Innovación Social d'Esade, en trobareu algunes de molt interessants i adaptables a tot tipus d'entitats (*The art of hosting, working wikily, crowdsourcing*, etc.).

I les xarxes socials? Les dades que ens arriben d'altres països amb un ric teixit associatiu, com els EUA, ens confirmen que la majoria d'entitats les fan servir per ampliar la seva base social, però amb la mateixa intensitat per fidelitzar els seus membres. Al nostre entorn, i segons els estudis de l'Observatori de la Comunicació Interna, les empreses que inclouen les xarxes socials a les seves estratègies de comunicació interna reconeixen els seus avantatges a l'hora de difondre ràpidament la informació, crear comunitats d'interès que milloren la interrelació entre els treballadors i les treballadores, impulsar la innovació, ajudar a identificar oportunitats de millora i optimitzar recursos.

Menció a part mereix la preparació de les nostres assemblees generals o reunions anuals de rendició de comptes. La "reunions" i "l'actitis" són tractades com a malalties cròniques de moltes entitats i això acaba afectant les assemblees, que, sovint, no reben en les planificacions anuals l'atenció necessària que mereixen com a activitat central en matèria de comunicació interna. Poques coses parlen pitjor d'una entitat que una assemblea ritualitzada a la qual ningú no vol anar perquè ja se sap que serà llarga i pesada, i on l'única participació consistirà a votar sí o no a les propostes de la junta directiva. Malgrat la seva importància, no hi ha massa materials que expliquin com fer assemblees en associacions, comunicativament ben enfocades i orientades a la participació. Aquests temes estan essent més treballats pels moviments socials.

Com amb totes les nostres activitats regulars, la planificació de les assemblees ha d'incloure la gestió de l'abans, el du-

rant i el després, i entre els nostres objectius hi ha d'haver la introducció d'innovacions en cada edició i la seva avaluació. La resposta a les següents preguntes pot donar-nos pistes sobre com en podem treure el màxim profit:

- *En relació a la data i lloc de celebració*
 - Disposem d'un espai apropiat, còmode i càlid?
 - Hem consultat propostes de dates amb la nostra base social o hem provat de fer-les en dies i hores diferents en cada edició per facilitar la participació de tothom?
- *En relació a la convocatòria i l'ordre del dia*
 - Hem fet la convocatòria amb prou antelació i per totes les vies possibles?
 - Estem segures que tots els nostres públics interns han rebut l'ordre del dia i la documentació necessària i disposaran de prou temps per revisar-la?
 - Com s'ha confeccionat l'ordre del dia? Com fem partícips a tots els públics interns de l'entitat? Els hem demanat si hi ha algun tema que voldrien tractar? Es dóna rellevància a les demandes o van directament als precís i preguntes o temes "aplaçables"?
- *En relació a facilitar el seguiment i la participació*
 - L'assemblea es retransmet en directe per streaming o a través de les xarxes socials?
 - S'han previst mecanismes de votació no presencials?
 - S'han previst espais-guarderia per facilitar la participació de persones amb fills petits?
- *En relació a la seva estructura*
 - Com s'ubiquen la reunió i els temes a tractar en el procés de l'entitat o en la seva planificació estratègica? Com es dóna context i perspectiva considerant que no sempre hi poden assistir les mateixes persones?
 - S'informa a l'inici de l'estructura i dels temps que s'empraràn o de les dinàmiques que es faran servir?



- Qui parla? Només els responsables polítics i tècnics o hi ha espai per a grups de treball, representants de públics interns, convidats externs, etc.?
 - Com es presenta la informació? S'utilitzen eines per fer exposicions visuals, amenes o motivadores?
 - Els temes plantejats són només de caire tècnic-operatiu o hi ha espai per al debat sobre les idees, la missió o el projecte?
 - Les propostes són preculades i tancades (aprovació/no aprovació) o hi ha espai per a la discussió?
 - Com es voten les propostes i temes? Hi ha mecanismes per arribar a consensos?
 - S'han previst espais de descans, convivència o intercanvi?
- *En relació a l'avaluació*
 - Es passen avaluacions sobre la dinàmica, metodologia i altres aspectes de l'assemblea i es fan públiques?
 - *En relació a la gestió dels acords*
 - Quant triguem a enviar informació sobre els acords a què s'ha arribat?
 - Es passen actes en brut o s'elaboren resums informatius? Es penjen notícies a la web o es fa circular informació atractiva sobre els principals acords?
 - Com es facilita el seguiment dels temes acordats entre assemblees?

BONA PRÀCTICA



Descripció

Un dels principals objectius d'Esplac quant a comunicació interna és fomentar el sentiment de pertinença entre els esplais associats i optimitzar els canals de comunicació. Amb aquest objectiu implementen accions diverses: reunions mensuals amb monitores dels esplais d'un mateix sector geogràfic, formacions, accions a xarxes socials, butlletins electrònics, jornades de treball amb dirigents, sessions d'intercanvi d'experiències, etc.

Per a Esplac és important que els esplais sentin propera la Secretaria Tècnica. Amb aquest objectiu han fet ús del *role playing* entre els seus membres. La metodologia consistia a assajar diferents situacions que es poden donar quan els tècnics visiten els esplais. Un grup de persones

Role playing comunicatiu

Entitat

Esplac, Esplais Catalans

www.esplac.cat

es repartien els rols principals (dues persones eren monitors d'un esplai i dues més feien de tècnics que anaven a visitar-los), amb característiques i objectius personals, per representar una situació que se'ls donava per escrit. La resta feien d'observadores i analitzaven la situació representada amb l'ajut d'un guió amb preguntes. Al final de la representació es compartia tot allò observat i s'assajaven noves alternatives d'acció amb les propostes que llançaven les persones observadores. Com a resultat es va generar una llarga llista de propostes per millorar la comunicació interpersonal amb els i les responsables dels esplais, la recollida de dades durant les visites i el *feedback* posterior a aquestes trobades.



Les 10 idees clau

1

L'objectiu final de la comunicació interna d'una entitat ha de ser tenir una comunitat sòlida que ens permeti augmentar la nostra eficàcia social.

2

El principal actiu comunicatiu d'una entitat no són els seus publicistes, sinó la seva gent: la comunicació interna ha de tenir cura de la gent propera per motivar el seu interès i la seva participació. Una persona voluntària o sòcia compromeses són les primeres ambaixadores de l'entitat i les seves millors prescriptores.

3

No cal que fem un repàs mensual o trimestral del que hem fet: amb les noves tecnologies i les xarxes socials podem treballar la comunicació interna de forma permanent, informar del que s'està pensant, fent i organitzant, i prendre decisions mentre treballem de manera col·laborativa.

4

Perquè la comunicació interna funcioni i disposi de recursos, cal el compromís d'equips de coordinació o direcció que es comuniquin bé i treballin per millorar les seves habilitats comunicatives.

5

Cap pla de comunicació pot deixar de banda la formació en comunicació: cal despertar en els nostres equips el xip comunicatiu, fent-los conscients de la seva corresponsabilitat comunicativa.

6

El diàleg i la tensió permanent entre el que l'organització necessita de cadascun dels seus públics i el que ells necessiten, esperen o demanen de l'entitat és la matèria primera fonamental sobre la qual articular qualsevol pla de comunicació interna. Cal establir moments i maneres de preguntar als nostres vocals, treballadores, usuàries o socis la seva opinió sobre l'entitat o sobre com es comunica en general, i amb ells en particular.

7

Què es diu o contesta a cadascú i per quina via es fa són les dues principals qüestions que ha d'atendre de manera prioritària la comunicació interna. Cal evitar que la gent senti que rep informació innecessària o poc útil, o que desconfii de la informació o de com circula.

8

No n'hi ha prou de decidir què diem a cada públic: cal analitzar què es diuen entre ells per saber com "respira" comunicativament la nostra entitat. Cal que tinguem el mapa dels fluxos comunicatius que hi ha a l'organització per conèixer i millorar el funcionament general del nostre ecosistema e-comunicatiu i facilitar totes les interaccions necessàries.

9

En la transició cap a la comunicació interna 2.0, cal incentivar més que mai tots els fluxos informatius horitzontals (al si d'un mateix públic o comunitat o entre nivells similars) i moure la informació de baix cap a dalt.

10

Si volem participació hem d'estar preparades per incorporar-la i canalitzar-la: les entitats han de revisar la seva estructura per adaptar-se al nou paradigma de la interacció i dedicar l'atenció necessària a activitats centrals de la comunicació interna com les assemblees.





MANS A L'OBRA

- ☞ Fes una llista dels canals i eines de comunicació interna de què disposa la teva entitat i classifica'ls d'acord amb el tipus de fluxos d'informació que fomenten: vertical, descendent, horitzontal o diagonal. Observa'n el resultat i pensa com pots millorar la comunicació interna: necessites agregar noves eines? N'hi ha prou amb modificar la manera com s'utilitzen?
- ☞ Et proposem realitzar un senzill "Taller de Diagnòstic de Clima Comunicatiu" amb els diferents públics o comunitats internes de l'entitat: reuneix-los i reparteix-los tres *post-its* de quatre colors (en total dotze). Demana'ls que omplin els tres *post-its* amb idees al voltant d'aquests quatre temes: habilitats comunicatives personals, fortaleces comunicatives de l'entitat (en l'àmbit extern i intern), mancances comunicatives personals i debilitats comunicatives de l'entitat (en l'àmbit extern i intern). Amb les respostes obtindràs pistes sobre com aprofitar les capacitats individuals per a la corresponsabilitat comunicativa; quin és el grau d'acceptació de l'estratègia comunicativa i la percepció sobre el que funciona bé; quines són les mancances; com preparar un pla de formació en comunicació o fer propostes personalitzades; i podràs detectar les prioritats, disfuncions, incoherències i conflictes dintre de l'entitat.
- ☞ Quins són els millors canals per comunicar-se amb els públics interns? Realitza una enquesta per diverses vies (per carta i amb formularis virtuals, per exemple) preguntant-los a través de quina eina els agradaria comunicar-se amb l'entitat i amb quina periodicitat volen rebre informacions. Estudia els resultats d'acord amb la tipologia de públic i pensa com atendre'ls.
- ☞ No costa gens tenir a l'oficina una bústia de suggeriments sobre aspectes a millorar en la comunicació interna o establir un dia cada cert temps per parlar amb l'equip de les qüestions que l'afecten. Que tothom tingui clar quin és l'espai i el moment per proposar o debatre temes interns.
- ☞ Forma't en tècniques participatives per al debat grupal: es pot tenir la millor de les intencions, però si a l'hora de la veritat no afrontem debats col·lectius de caire intern amb bones eines, tot se'n pot anar en orris. A la web de la Diputació de Barcelona trobaràs manuals útils com aquest.
- ☞ A vegades concentrar en un dia diverses activitats o accions relacionades exclusivament amb la comunicació interna pot ajudar a transmetre la seva rellevància com a pilar fonamental de l'entitat. Valora-ho amb l'equip i la direcció de l'entitat i decideix quin tipus de trobada o jornada convé.



PER APROFUNDIR

Articles



“Cómo gestionar la relación con los donantes” (20 de juliol de 2011). AEFR.



“Cómo conseguir donantes altamente comprometidos” (7 de juliol de 2009). AEFR.



“Comunicación interna 2.0: el teléfono ya no está escacharrado” (30 d'octubre de 2012). Territorio Creativo.

Publicacions



Brown, J.; Hurley, Thomas J. (2009). *Liderazgo Conversacional: Pensando juntos para el cambio*. Systems Thinker.



Carreras, I.; Rodríguez, E.; Sureda, M. (2012). *Innovar para el cambio social. De la idea a la acción*. Esade-Instituto de Innovación Social.



Materials de formacions en comunicació per a entitats socials. ECAS, Agencia de Comunicació Social d'ECAS-Entitats Catalanes d'Acció Social.



Guía de buenas prácticas de comunicación interna (2008). Madrid: FEAPS, Confederación española de Organizaciones en favor de las Personas con Discapacidad Intelectual.



Lorenzo Vila, A.; Martínez López, M. (2005). *Asambleas y reuniones. Metodologías de autoorganización*. Traficantes de Sueños & Asociación para la Economía Social.





Redes Sociales, Social Media y Entornos Digitales en Comunicación Interna.
Observatorio de comunicación interna.



Simón, C.; Vidal, P. (2008). *Idees per associacions participatives, Útil Pràctic 20.*
Barcelona: Torre Jussana (col·lecció "Dossiers"), Ajuntament de Barcelona.



Manuales y recursos. Toma los barrios. Asamblea Popular de Madrid.



Monogràfic Participació. Avalon.



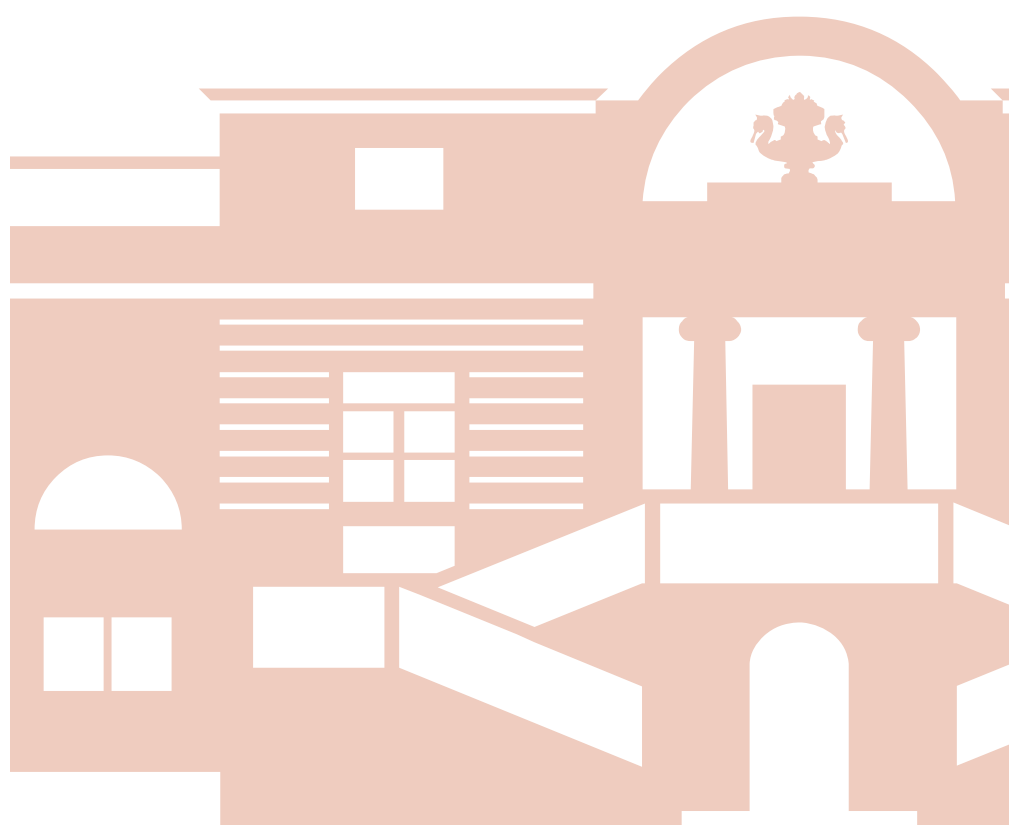
Martí, J.; Jorba, L. (2011). *Tècniques participatives per al debat grupal.*
Barcelona: Diputació de Barcelona.



Trobareu tots els enllaços a articles, webs i publicacions a la versió en PDF d'aquest Útil Pràctic, que es pot descarregar a la secció "Publicacions" de www.bcn.cat/tjussana



IV La comunicació externa: proximitat, continguts i productes informatius





IV La comunicació externa: proximitat, continguts i productes informatius

En la majoria de manuals, el capítol que tracta la comunicació externa parla, gairebé de forma exclusiva, de la producció de continguts i la relació amb els mitjans d'informació. És part de la lògica 1.0 que entén la comunicació com una eina de difusió, més que com un espai de relació amb les nostres comunitats. Nosaltres entenem que tot aquell missatge que propaguem, en el canal i format que sigui, i la nostra manera de projectar-nos i relacionar-nos amb les persones amb qui tractem forma part d'un únic gran missatge que ens explica i atribueix un valor. Nosaltres "som" el missatge. Per això, abans de res necessitem explotar les nostres habilitats comunicatives de proximitat, el tracte personal i la capacitat d'escolta (4.1.). Òbviament la producció d'infor-

mació de bona qualitat és fonamental per a qualsevol entitat i requereix especial dedicació (4.2.). Com a part ineludible d'aquest tot, al següent apartat veurem la necessitat de tenir cura de la imatge i marca de la nostra entitat i de les eines publicitàries utilitzades (4.3.). Una vegada vistos aquests tipus de continguts, ens centrarem en els principals canals, entesos com a espais de relació, a explotar per la nostra entitat: webs, blogs i butlletins electrònics (4.4.), revistes i altres publicacions corporatives (4.5.), i memòries (4.6.). El darrer punt sobre campanyes, moments en què totes les nostres habilitats comunicatives han de lluir amb més força, ens servirà per repassar els aspectes més importants a tenir en compte (4.7.).



4.1. La comunicació interpersonal: si no ho fem bé aquí...

Podem crear continguts de molta qualitat, però el seu valor se'n pot anar en orris si la nostra comunicació interpersonal no funciona. Per a algú que es relaciona amb la nostra entitat la major "experiència comunicativa" amb nosaltres serà sempre el tracte personal i el contacte directe: les bones i les males impressions poden ser decisives perquè aquesta persona es faci una idea de la nostra activitat i la nostra manera de fer.

La nostra destresa en la comunicació interpersonal es pot posar en joc en una gran diversitat d'escenaris: al carrer durant un acte, en un taller, una trucada telefònica... Es tracta d'oportunitats comunicatives que sovint no es plantegen com a tals, deixant-les en mans d'una improvisació o espontaneïtat que moltes vegades hauran de gestionar altres membres de l'equip, no només les comunicadores. Així, el millor és planificar la comunicació en aquests escenaris i fer-ne particip tota l'entitat.

En qualsevol cas, per ser eficaces caldrà que tinguem cura, principalment, de quatre aspectes:

1. **Escenografia:** una reunió en una sala fosca? Una trobada o taller sense les cadires necessàries ni aigua per a persones convidades... "Bah, no n'hi ha per a tant" dirà algú. Però perquè no tenir cura d'aquests detalls i garantir que tothom s'endugui una bona impressió de la nostra organització? Què ens costa? No només comuniquem nosaltres: comuniquem nosaltres i les nostres circumstàncies.

2. **Actitud:** el periodista Ryszard Kapuscinski deia que per ser bon periodista en primer lloc cal ser bona persona. Això ens ho hem d'aplicar a nosaltres. La millor comunicació és aquella que ve de gent (professional o no) amb empatia vers els altres. Responguem amb calidesa i paciència a la gent que es dirigeix a nosaltres, escoltem-la, mirem-la als ulls, no escatimem somriures, atenguem-la amb educació, no la fem esperar, parlem amb claredat.

3. **Materials:** imagineu la impressió que deixa un *power point* desordenat i caòtic, o una sèrie de fulls mal fotocopiats amb faltes d'ortografia i lletra minúscula. Són detalls que s'han de cuidar, tenint en compte que la gent agrairà només els que són d'utilitat real. Fer una obligació de l'entrega de materials sense detenir-se a pensar-los ens pot dur problemes (val més no entregar-ne cap, que entregar materials que deixen mala impressió).

4. **Estratègia d'ús:** pensem que qualsevol de les nostres accions és una oportunitat per "treure'n profit comunicatiu". Aquesta presentació que farem... la podem retransmetre en vídeo a internet? D'aquesta activitat que farem al carrer... podem entrevistar participants i després fer-ne un reportatge?

Pensem sempre en els múltiples usos comunicatius que, a priori o a posteriori, poden tenir les nostres activitats. I no ens oblidem mai de dur a sobre càmera de fotos/vídeo, gravadora de veu i connexió a internet!

5. **Avaluació i sistematització:** és important mantenir sempre els ulls ben oberts per sistematitzar totes les incidències que es puguin produir en la interacció amb els nostres públics o comunitats, sigui una trucada telefònica o una presentació d'un informe. És bo anotar tot allò que pugui ser rellevant per després afinar millor la nostra comunicació.

Fem una petita llista de moments on fer gala d'una bona comunicació interpersonal?

■ Xerrades, presentacions

Ens toca explicar algun dels nostres projectes davant un auditori que ens entrega tota la seva atenció. No ho desaprofitem, és una gran ocasió per deixar bones impressions. Exposem les nostres idees amb claredat i seguretat, no defugim preguntes compromeses i ajudem-nos (en cas necessari) de materials de qualitat. Altra vegada, pensem en la seva estratègia d'ús: a la presentació que hem elaborat, li podem treure suc, després? ens ajuda a explicar com és la nostra entitat? la pengem a la web?

■ Fires o mostres d'entitats

La clàssica estampa que tenim de moltes mostres d'entitats: què comuniquem, avorrits darrera una taula i un munt de fulls amb poc més que l'adreça i la web de la nostra entitat? Val la pena les hores que hi dediquem per només "ser-hi"? Aprofitem la nostra presència per realitzar alguna activitat: projecció de vídeos, taula rodona amb convidats especials... En qualsevol cas, preparem-ho com una acció comunicativa més (amb els seus temps i metodologies). Alhora, formem les persones que hi seran per atendre els visitants i respondre les seves qüestions amb eficàcia.

■ Activitats/esdeveniments al carrer

L'organització d'una acció al carrer implica moltes de les tasques que hem de dur a terme en el dia a dia de la nostra comunicació: planificació estratègica, definició d'objectius, elaboració de missatges i continguts, coordinació d'equips... Cal tenir en compte un munt d'aspectes, petits i grans: des del temps que farà als recursos, passant per la sol·licitud de permisos a l'administració de torn, en cas de necessitar-los. El factor sorpresa, en qualsevol cas, és de vital importància. No creieu que a vegades ens cal una mica més d'atreviment? Fem una tasca d'investigació, busquem experiències innovadores que s'hagin realitzat aquí i allà, aprenguem, adaptem i llancem-nos a l'acció! A la secció "Per aprofundir" trobareu un *Manual de la Guerrilla de la comunicació* farcit d'idees trencadores.



■ **Atenció personalitzada (per telèfon, a l'oficina...)**

Una altra oportunitat per guanyar o perdre adeptes. Què tal si preparem possibles guions, pensant en les preguntes que ens poden arribar a fer, i preparem la informació que ens poden demanar, establint un protocol d'actuació? Res pitjor que mantenir algú a l'espera o sense resposta. Ah, i si ens deixen unes paraules al contestador automàtic, tornem la trucada el més aviat possible!

■ **Reunions o visites**

Assistir a una reunió de treball amb finançadors o entitats col·laboradores, sens dubte, posarà a prova les nostres habilitats comunicatives: esmolem la nostra capacitat d'escolta, mostrem-nos atentes, preparem materials de suport i consultem amb la resta de l'equip l'estratègia a seguir.

4.2. La teca a taula: la importància de generar bons continguts. L'opinió.

Les oportunitats, respecte a la producció de continguts, que s'han obert amb el canvi de paradigma comunicatiu són infinites. Abans, per traslladar els nostres punts de vista a la ciutadania, depeníem en gran mesura dels mitjans d'informació; ara podem ser el nostre propi mitjà, fent informació de qualitat i amb els nostres criteris.

En aquest nou context és important tenir present que:

El contingut segueix sent el rei: "Con dinero y sin dinero". Més enllà de filigranes estètiques o la bona gestió que pugem fer d'una xarxa social, els bons continguts segueixen sent el principal pol d'atracció dins i fora de les pantalles i, sobretot, l'eina fonamental per promoure una ciutadania que es mobilitza amb raons. La irrupció de les xarxes socials i el posicionament web (és a dir, què i com escriure per aparèixer als primers llocs de cercadors com Google) ha fet que darrerament es menystinguin els continguts de qualitat en favor de la seva circulació massiva. Està demostrat, però, que per assolir els nostres objectius i guanyar reputació no hi ha res millor que centrar-se en la creació de bons continguts, continguts que donin la volta a les limitacions dels mitjans d'informació i que tinguin com a finalitat la promoció d'una ciutadania activa i realment informada sobre allò que succeeix al seu entorn.

Hi ha un forat a omplir i tenim coses a dir: la facilitat amb què ara la ciutadania pot accedir a continguts molt específics que els grans mitjans no ofereixen fa que els nostres coneixements particulars guanyin valor. A vegades no ho valorem prou, però com a entitat social amb una àrea d'actuació concreta tenim un munt d'informació de qualitat al nostre abast: històries de vida excepcionals, abundants dades sobre la nostra àrea d'actuació, accés a fonts d'informació úniques...

A vegades, però, enredades en aquella manera d'entendre la comunicació com una eina emprada per aconseguir fons de finançament, sòcies o prestigi, no creieu que ens hem acostumat a oferir un tipus de contingut de caire més aviat promocional o publicitari? Més que pensar en les nostres lectores potencials, potser hem parlat i escrit massa sobre els nostres èxits i interessos, descuidant les necessitats informatives de la ciutadania.

Tot plegat ens ha d'empènyer a asseure'ns, agafar paper i llapis, i revisar la nostra "política de continguts". Si hem planificat bé la nostra estratègia, a aquestes alçades hauríem de tenir clar a quins públics i comunitats ens adreçem i amb quins objectius. Revisem els nostres continguts: es corresponen amb les bases del nostre pla de comunicació? Podem afinar-los més?

Crear continguts no pot ser un tràmit més del dia a dia comunicatiu. De la mateixa manera que en una entitat "tot comunica" (des d'una trucada telefònica mal atesa a una bona experiència d'una voluntària de l'entitat), podem dir que "tot contingut comunica per igual", des d'un article de tres pàgines al butlletí en paper de l'entitat fins a la secció "Qui som" de la nostra pàgina web o les darreres cinc piulades a Twitter: tot plegat ens parla de la nostra entitat i en deixa una impressió. Per això, com ja hem dit anteriorment en aquest manual, és important tenir cura de la coherència entre tots els continguts, vigilar que malgrat que utilitzem diferents formats i ens adreçem a diferents públics, s'hi conservin l'esperit, estil i valors que ens defineixen, i l'objectiu per al qual varen ser creats: informar, educar/formar, mobilitzar o promoure/publicitar.

Es tracta per tant d'una tasca fonamental. Per emprendre-la ens caldran persones creatives (professionals o no), amb capacitat i entusiasme per traslladar a la ciutadania històries diferents i atractives que, en comptes d'afegir-se a la cua de l'ingent volum d'informació que circula diàriament, capturin la seva atenció. Informació de qualitat en tenim al nostre abast, així que només cal posar-la en valor. Però com? Us proposem tenir en compte aquests punts:

Busquem la nostra veu... i per a cada comunitat o públic

Com a entitat social tenim molt a dir. Pel coneixement acreditat sobre la nostra àrea d'actuació (ens apassional!), però sobretot per la nostra mirada pròpia, personal i intransferible sobre aquesta àrea. Cal fer valdre aquesta singularitat, per aportar un punt de vista únic sobre la matèria. Creiem-nos-ho: cap altra entitat és com nosaltres. En aquest sentit, val la pena preguntar-se: en què és particularment bona la nostra? Quin coneixement podem aportar que no aportin les altres?

Cal pensar i ampliar els continguts des de la diversitat de comunitats a les quals ens adreçem. (Us imagineu que amb la



vostra parella només parléssiu de cinema documental suec?) Potser no tothom dintre d'aquesta diversitat voldrà llegir-ho tot, però segur que als simpatitzants o sòcies de l'organització els agradarà saber com és la gent que hi treballa o quines activitats de caire intern s'estan fent. És per això que, una vegada més, insistim que cal pensar en la segmentació de públics: esbrinar quin tipus de contingut pot esperar cada tipus de persona a qui ens adrecem i cada comunitat. Buscar la nostra pròpia veu i saber adreçar-la segons les seves característiques i necessitats.

L'opinió compta i molt

El millor vehicle per transmetre la nostra pròpia veu és l'opinió. En un món on s'han multiplicat les veus i la ciutadania opina a través dels més diversos canals, mantenir una posició distanciada i freda sobre les problemàtiques de la nostra societat és vist amb recel. Si volem compromís de part de la ciutadania, cal exigir-nos-el també a nosaltres mateixes, mullar-nos davant els esdeveniments que marquen l'actualitat i demostrar que tenim personalitat i que som capaces de replicar les opinions que hi ha al voltant de la nostra àrea d'actuació. Tot plegat és el que reforçarà la nostra identitat, deixant clar que som reconeixibles i diferents de la resta. En els temps que corren més que mai, la transparència (en la gestió, els continguts i el compromís) és un element imprescindible.

Tampoc no tinguem por de parlar en primera persona com a membres d'una entitat social. Combinem la informació institucional amb el relat viscut des de l'experiència i la creativitat, des de la riquesa de membres que formen part de l'organització.

El periodista Juan Luis Sánchez afirma que tradicionalment les entitats han centrat tot el seu esforç de marca i comunicació en presentar-se com un col·lectiu, amb portaveus prudents, gairebé sempre amb responsabilitat dintre de l'estructura, i que aquest esquema ja no funciona al món 2.0. Internet no és així. Internet premia allò personal per sobre del que és corporatiu. Premia firmes, no càrrecs. Premia autors, no portaveus. Premien l'originalitat o l'activitat, no la constància conservadora. Estan disposades les ONG a donar visibilitat al talent que tenen dintre de la seva organització per generar contingut o debat entorn de qüestions sobre les que es vulgui fer incidència?

Fem-ho entretingut, creatiu, participatiu i mobilitzador

Res que no haguem dit ja: innovem, busquem nous formats i mesclen-los, experimentem, parlem des de la raó i l'emoció, siguem creatives i aparquem el llenguatge excessivament tècnic quan no sigui estrictament necessari; pensem sempre a qui ens estem adreçant i adaptem en cada cas forma i contingut.

Ahora, posem aquesta innovació i creativitat al servei de l'acció, per petita que sigui. Sovint el que llegim està carregat de les millors intencions, però paralitza, perquè no ofereix a la ciutadania vies per actuar, participar en una causa social o posar remei a la situació que es denuncia. Altra vegada: si el nostre objectiu com a entitat social és que la ciutadania es mobilitzi en un o altre sentit, oferim-li les vies per fer-ho i fem que els nostres continguts siguin coherents amb aquest objectiu. Per exemple, per què no afegim al final dels nostres continguts una caixeta que expliqui de forma resumida què es pot fer per abordar la qüestió plantejada?

En aquest sentit, els jocs i interactius ofereixen noves vies per a transmetre continguts que, a més d'informar o mobilitzar, entretinguin i activin les nostres comunitats.

Èticament i tècnicament infal·libles

Siguem coherents amb les crítiques que sovint fem als mitjans d'informació quan cobreixen informacions de caire social: "Reprodueixen estereotips", "Els ha mancat explicar més el context", "No hi apareix la gent realment afectada", "Utilitzen un llenguatge discriminador", etc. La nostra entitat tracta temes que sovint han estat poc o malament coberts pels mitjans de comunicació generalistes. Assumim la responsabilitat de fer-ho bé. Per això necessitem persones capacitades per crear continguts de qualitat, bones informacions que, a més d'atraure l'atenció de la ciutadania per transmetre valors i experiències, no caiguin en els mateixos errors. Tirem mà de manuals i guies d'estil, i preparem-nos per fer el millor periodisme.

Tampoc hem d'oblidar que escriure (i llegir) per a internet no és el mateix que fer-ho en paper o per a la premsa: com dèiem al capítol 2, requereix un canvi de xip i el seguiment de normes específiques (hipertext, narració multimèdia, lectura no jeràrquica...). Al final d'aquest capítol trobareu documents que us poden donar un cop de mà en aquesta direcció.

Reutilitzables, interconnectats i amb estratègia d'ús

Què vol dir això? Doncs que, quan ideem un contingut, pensem en la vida útil que pot tenir: què passarà quan el lectora o lectora l'hagi acabat de llegir o veure? S'esgotarà? Pensar en la seva estratègia d'ús vol dir pensar, per exemple, com d'aquest contingut en podem fer d'altres en diferents formats (estalviem energies, fem continguts adaptables!), com ens pot donar suport en una determinada campanya, com el podem recuperar més endavant perquè el que s'hi explica continua sent vàlid o com ens pot ajudar a generar debats i accions que ens permetin avançar en la nostra tasca. No llencem res! Endrecem la casa, desentrem els continguts i recuperem-los quan l'ocasió ho vulgui, ja sigui tornant-los a publicar o enllaçant-los en nous continguts. El nostre objectiu és tenir un "sistema



o circuit de continguts propis” robust: bons continguts que s’interrelacionin i connectin i que atrapin la curiositat i interès de les seves lectores.

Selecció de diversos canals i formats, sense oblidar l’audiovisual!

Cal idear els continguts en funció de la comunitat o públic al qual ens adreçarem i dels canals que emprarem. No és el mateix fer una crida a joves simpatitzants que a membres de l’equip, ni el contingut ni el format: evident, oi? Quan els pensem per adreçar-nos a una gran diversitat de públics, en la mesura del possible fem-ho en clau multimèdia: així seran més rics i atractius, aplegaran la varietat de “consums comunicatius” de la ciutadania i es podran distribuir per múltiples vies (mitjans d’informació, xarxes socials, etc.).

Avui en dia, immersos com estem en la cultura audiovisual, resulta fonamental saber emprar el llenguatge audiovisual per elaborar els nostres continguts. Un vídeo de qualitat, enginyós, concís i directe, amb un missatge clar i contundent que apel·li tant a la raó com a l’emoció, i vinculat sempre a altres continguts de qualitat que li donin suport, tindrà més possibilitats d’èxit que qualsevol altre producte informatiu. Perquè així sigui caldrà que coneguem les tècniques per a realitzar-los amb la major eficàcia, tenint en compte els objectius que perseguim i la coherència amb els nostres valors i missió. No parlem de qualsevol cosa: un vídeo amb deficiències greus en la seva producció parlarà pitjor de nosaltres que el nostre silenci. Sens dubte, el foment d’una cultura comunicativa audiovisual de qualitat és un dels majors reptes a l’interior de les entitats socials.

Més o menys passa el mateix amb la fotografia, un format clàssic que sovint està infrautilitzat. Una bona fotografia ho millora tot i en una societat actual on té tan pes, no s’ha de menystenir: val la pena que estudiem els continguts que volem transmetre, definim el nostre estil i pensem en les xarxes socials especialitzades on volem participar.

I alliberem-los!

Mentre no digueu el contrari, tots els vostres continguts tenen drets d’autor (copyright), la qual cosa vol dir que ningú no els podrà utilitzar a cap altre lloc sense la vostra autorització prèvia. Encaixa el *copyright* amb la nostra manera d’enten-

dre la comunicació i la circulació d’informació de caire social? Fa anys que el terme *Creative Commons* agrupa la diversitat de llicències amb què podeu fer els vostres continguts més lliures, permetent la seva reutilització sota determinades condicions. Les condicions es poden referir a la necessitat, per exemple, de citar-ne l’autoria o la prohibició de fer-ne una obra derivada amb fins comercials. Ens hi sumem?

Què podria ser notícia a la nostra entitat? Algunes idees de continguts que poden interessar

- Posicionaments públics sobre algun esdeveniment de relleu en l’actualitat: què pensem sobre això que està succeint al nostre àmbit d’actuació?
- Les activitats de l’equip directiu o junta de la nostra entitat: no ens interessa tant si s’ha reunit amb en Pere o en Berenguera, sinó sobretot de què s’hi ha parlat!
- Testimonis de persones beneficiades o ateses pels serveis de la nostra entitat: segur que hi ha bones històries!
- Organització d’esdeveniments: la preparació, el dia a dia, la gent implicada, els perquè...
- Campanyes d’altres entitats: n’hi ha moltes que segur que interessaran a les nostres comunitats
- Informes: expliquem els nostres informes tècnics d’una altra manera, amb exemples pràctics que es facin entendre.
- Temes que es mouen a les xarxes socials: per què no fem un recull dels articles o projectes sobre el nostre àmbit d’actuació que estan circulant per la xarxa?
- El dia a dia de la nostra entitat: preguntem a les nostres companyes en què estan treballant, convertim-nos en els reporters de la nostra organització!
- L’opinió de les persones que formen part de l’entitat o hi col·laboren
- Informacions ja publicades, però vigents, i continguts de fonts d’informació especialitzades que seguim.
- Els resultats de les nostres accions i activitats: un dels continguts prioritaris. Cal comunicar les nostres victòries!



BONA PRÀCTICA



Descripció

CanalSolidario.org és un portal de notícies i recursos al voltant de l'àmbit social: cooperació, drets humans, immigració, salut, voluntariat... Tant les periodistes que hi treballen com entitats d'aquestes àrees hi publiquen cada dia informacions d'interès. Totes tenen una particularitat: el cos de la notícia s'acompanya sempre d'una caixa anomenada "I què puc fer jo?". S'hi presenten un conjunt d'accions que

I què puc fer jo?

Entitat/mitjà

CanalSolidario.org

www.canalsolidario.org

qualsevol lectora pot dur a terme al voltant de la notícia: assistir a una manifestació, ampliar informació, signar una petició, sumar-se a un manifest, unir-se a un col·lectiu, respondre a una oferta de voluntariat... D'aquesta manera, els continguts apunten sempre a accions que ajuden a aconseguir objectius socials determinats. No es tracta d'això?

BONA PRÀCTICA



Descripció

Amics de la Gent Gran manté i actualitza el canal des de fa cinc anys, i no només penja vídeos propis. Totes les campanyes d'Amics de la Gent Gran tenen un reflex audiovisual. Ja siguin elaborats pels propis tècnics i tècniques de l'entitat, per productores externes o per alumnes d'escoles audiovisuals, els vídeos són recursos prioritzats en la seva estratègia comunicativa. Busquen l'equilibri entre la immediatesa i la qualitat per penjar els productes a la xarxa. Dos exemples il·lustren les múltiples possibilitats del seu ús: a) es fan servir com a materials de sensibilització en les

Canal Youtube

Entitat/mitjà

Amics de la Gent Gran

www.youtube.com/user/Amicsdelagentgran

escoles que col·laboren amb la campanya Roses contra l'Oblit; b) el vídeo-denúncia d'un dels seus beneficiaris sobre les tècniques de venda abusives amb la gent gran va convertir-se en una notícia al diari "20 minuts". El repte que es planteja ara l'entitat, davant la necessitat de voluntaris d'algunes delegacions, és fer servir el vídeo per a la captació de voluntariat ja que s'hi veu la tasca que fan als domicilis. Totes les persones grans que apareixen als vídeos donen el seu consentiment i signen la documentació corresponent per cedir els seus drets d'imatge.

L'audiovisual com a producte i com a procés: l'exemple de "Tras el objetivo"

Al primer capítol ja us avançàvem que entenem la comunicació com el procés de crear i compartir coneixements, de posar en comú, de dialogar, en el cas de les entitats socials, per generar transformacions socials col·lectives. Sota aquesta perspectiva, els continguts no són fins en si mateixos, sinó com diem aquí, oportunitats per generar diàlegs entre grups i comunitats. El vídeo és una bona eina per encetar processos educatius integrals, ja que per la seva naturalesa es poden obtenir productes atractius i de qualitat, al mateix temps que es promouen debats individuals i grupals durant la seva elaboració. La Fundació Quepo i el documental "Tras el objetivo", encarregat per la Fundació Pere Tarrés, són un bon exemple del treball en aquesta línia. Amb l'excusa de rodar un documental participatiu sobre l'exclusió social al voltant de la immigració, els joves afectats van ajudar-se de les càmeres per explicar la seva realitat, ser conscients de les seves capacitats individuals i grupals, i servir com a models d'inclusió per a joves de la seva mateixa edat. Els educadors del projecte tampoc no en quedaven al marge, sinó que treballaven al vídeo de la mateixa manera, com un grup de joves més. Tal com expliquen a Quepo, "La càmera de vídeo és un mitjà per a potenciar habilitats com el treball en equip, la creativitat, l'empatia o la resolució de conflictes". El resultat: vuit documentals que tracten temàtiques com ara els estereotips envers les persones immigrants.

4.3. La bellesa també es troba a l'exterior: imatge, marca i publicitat

A principis del segle XX, AEG va ser la primera empresa que va construir-se allò que en diem avui una imatge corporativa, quan el seu director va contractar un dissenyador industrial amb ànima d'artista que li va fer des del *logo*, fins a les fàbriques per als treballadors, passant pels llums i els ventiladors. A principis del segle XXI l'activista Naomi Klein es va fer famosa amb el seu llibre *No Logo* on explicava com moltes multinacionals donaven ja més importància a la producció de la seva marca que a la dels seus productes. Òbviament no podem viure de cara a l'aparador però pensar avui que el nostre "embolcall" no importa és poc menys que suïcida. Parlar de publicitat o de materials i missatges promocionals avui és parlar de crear-nos un concepte o una identitat, de crear quelcom que emmarqui o completi, gràficament o visualment, la resta dels nostres missatges.

La marca o *brand* no és només el nom de l'entitat, el seu logo o el seu *claim*, aquella frase o lema que ajuda a reforçar el missatge (tipus "Amnistia Internacional. El món pot canviar, però no canviarà sol", "Càritas. Treballem per la justícia social"). La marca s'entén avui com quelcom més complex i intangible: com el conjunt de sensacions, percepcions i valors que transmetem o que la gent associa a nosaltres. El *logo* pot ser el somriure atractiu que ens apropa a algú, però la seva actitud, els seus valors, les seves amistats... importen! Importa també la forma en què està decorada una oficina i amb qui ens relacionem. Si una organització vol donar imatge d'innovació, els mobles de les seves oficines no poden ser del segle passat; si una entitat vol resultar propera, importa qui l'atén al telèfon o com es contesten els comentaris a una xarxa social.

Quines són les marques més potents del món associatiu? La Creu Roja va néixer el 1864, Greenpeace España el 1984 i MSF Espanya el 1986. Això vol dir que tenir una bona marca o una bona imatge és una qüestió de temps i constància. La marca es construeix al llarg del temps, la fem amb la nostra trajectòria, en la interacció amb la gent i a cada decisió comunicativa: la nostra estratègia comunicativa se n'ha d'ocupar.

Per començar, i malgrat aquest caràcter tan ampli, la nostra imatge se sosté, en primera instància, sobre uns colors, uns símbols, unes frases o unes tipografies i cal cuidar-les perquè és el que primer es veu de nosaltres. Aquests elements són la base de la nostra imatge pública i acompanyaran la nostra acció per donar-li visibilitat i aconseguir notorietat, portes per les quals entren els recursos humans i econòmics.

A partir d'aquí, tota entitat necessita tenir un *pack* mínim de materials promocionals que ajudin a identificar-la, diferenciar-la i reconèixer-la. Si no comencem de zero, toca fer inventari:

- Logo en diferents formats i versions
- Material de papereria bàsic: full de cartes, sobres, carpetes, targetes de presentació, etc.
- Tríptics, postals, adhesius, xapes, etc.
- Cartells genèrics de l'entitat
- Cartells de campanyes
- *Roll-ups*, pancartes o suports mòbils.
- *Merchandising* o regals (calendaris, bosses, llibretes, etc.)
- Samarretes o armilles
- Bàners genèrics, signatures als correus
- Bàners de campanya
- Videoanuncis corporatius de presentació
- Videoanuncis de campanya
- Anuncis gratuïts o pagats a premsa, ràdio, televisió o internet
- ...

En qualsevol cas, a l'hora de dissenyar o produir qualsevol d'aquests materials o de fer-los servir, hem de fer-ho pensant



en clau de construcció de marca o d'imatge corporativa i, en aquest sentit, millor si són:

■ Coherents

Som el que semblen? Potser els nostres tríptics no ens convencen i a nosaltres mateixos ens semblen massa moderns o massa antiquats o massa simples o massa cridaners. Aleshores, alguna cosa falla. La paraula màgica torna a ser "coherència": coherència de la nostra imatge amb la nostra missió; coherència ètica en les despeses i les estratègies de la nostra presència pública; coherència visual en tots els nostres materials i les nostres accions publicitàries; i coherència discursiva al llarg del temps. Com en la resta d'assumptes comunicatius, calen criteris. Disposar d'un bon pressupost és important, però també pot ser un handicap si manquen aquests criteris. Sempre és millor a poc a poc i tenir poques coses però ben fetes, que no pas moltes de diferents o desendregades, perquè així no ajudem gens a consolidar cap imatge en la memòria de la gent.

■ Compartits

El nostre missatge global és com un gran teixit de *patchwork*, on uns elements reforcen els altres. La coordinació entre els responsables de la imatge i la publicitat i la resta de l'equip és fonamental, i no només passa perquè sempre surti el logo arreu: també estaria bé unificar les pautes sobre el format i el tipus de lletra o fotos que podem fer servir als nostres *mailings*, comunicats interns o externs o a les nostres publicacions, o sobre els materials que podem portar quan fem xerrades o tallers, o quan rebem periodistes. Podem fer-nos documents-tipus o plantilles o manuals d'identitat visual o manuals d'estil. És important que tothom de l'associació sàpiga la història de la nostra imatge i del nostre logo, que conegui les seves aplicacions, i sàpiga on trobar-les i com fer-les servir.

■ Constants

Fins i constants com la pluja. Que estiguin presents sempre que sigui possible, però en la mesura apropiada. Que resultin naturals. L'excés de parafernàlia quasi sempre és contraproductiu, però sempre hi haurà maneres i maneres. Potser ens visitarà algú interessant i podem fer-li una foto per al nostre butlletí: genial. Pensem, doncs, què hi pot tenir al darrere. Un *roll-up* o un pòster d'una campanya recent que es vegi de fons? O potser pot aparèixer amb la nostra memòria o revista sota el braç? Un clàssic sempre efectiu és que la gent "ens dugui a sobre": les xapes, les bosses i les samarretes, a més d'ajudar-nos a recaptar fons, ens "porten" pel món, a qualsevol casa o reunió d'amics. Avui que gairebé tots els mòbils poden gravar vídeo i penjar fotos a xarxes socials, utilitzar-les a alguna *performance* o acte al carrer pot fer augmentar exponencialment la nostra presència.

■ Funcionals

Mai, però, no hem de perdre de vista la funcionalitat. Estètica sí, funcionalitat també. El nostre logo ha de ser flexible, reproducible i sostenible. És a dir, ha de ser replicable a través dels nostres diferents materials i suports, físics i virtuals. El nostre tríptic pot ser molt innovador però no pot deixar d'incorporar les informacions bàsiques, sobretot per facilitar el contacte per diverses vies, que no es poden limitar a una butlleta d'ingrés. Els nostres cartells o *roll-ups* han de ser llegibles segons on els ubiquem i l'ús que vulguem donar-los, i millor si són prou sòlids per ser reutilitzables.

I què fem amb els dissenyadors i dissenyadores professionals? Com que en les qüestions relacionades amb la nostra imatge potser en dependrem, hem de trobar el punt just en la relació que hi establim: ni cal debatre cada maqueta o cada proposta en assemblea (els professionals fugiran de clients que triguen mesos a contestar), ni pot ser que només una persona de la casa s'encarregui de tot, al marge de la resta de la institució. Potser entre els nostres públics més propers tenim gent a qui els agraden els temes de disseny, publicitat, fotografia, etc. i podem integrar-los d'alguna manera en el procés creatiu o en la presa de decisions. Cada vegada són més les entitats que convoquen concursos de cartells: és una manera d'obrir-se a la participació de tothom, donar a conèixer nous talents o d'establir relació amb escoles o grups artístics.

D'altra banda, tampoc no cal dir "sí" a tot el que ens proposin des de fora només perquè ens ho diu algú molt modern o amb premis en festivals, o perquè ens ho fa de forma gratuïta. El nostre color *pantone* de referència o un bàner el pot fer qualsevol dissenyador extern, però la responsabilitat sobre la nostra imatge no la podem externalitzar ni deixar a criteri dels rampells creatius de ningú.

Publicitat eficaç, publicitat socialment responsable

És cert que trebalem la nostra marca o la nostra imatge per destacar de la resta i diferenciar-nos-en, però això no ha de ser sinònim de comportar-se publicitàriament com una empresa de productes de gran consum ni de competir amb qualsevol missatge ni de qualsevol manera. És clar que volem convèncer, però a través de la motivació i el diàleg, no de la persuasió a través de l'engany, l'exageració o l'artificialitat.

Com hem vist a l'inici d'aquest manual, les entitats del tercer sector, més enllà dels seus legítims objectius institucionals, comparteixen una responsabilitat col·lectiva de dinamització i transformació social i, per això, estan cridades a fer una comunicació social educadora, i a ser eficaces culturalment, tal com planteja la professora Eloísa Nos Aldás. Segons aquesta experta en publicitat, tot discurs –també el publicitari– tradu-



eix i reflecteix les actituds, objectius, propostes i valors dels emissors. El concepte d'eficàcia cultural (social, educativa i transformativa) el va encunyar inicialment, i precisament, per trencar amb la visió de l'eficàcia publicitària entesa només des d'un punt de vista comercial i individualista. Coincidim amb ella que cada elecció creativa i cada anunci ha de mirar més enllà de l'impacte immediat i ha de tenir presents els valors i actituds que es busquen a llarg termini.

Com comprovem cada dia mirant arreu, la publicitat ho envaeix tot. No es tracta de col·laborar en aquesta allau quotidiana, però sí d'adonar-nos que les possibilitats de fer-nos o posar publicitat poden ser infinites i que no cal tancar-nos en els espais o els mitjans més típics i tòpics. Podem fixar-nos en aquells espais on creiem que es poden moure els nostres públics d'interès i que poden estar menys saturats. Amb una mica de creativitat i adreçant-nos o sorprenent amb una bona proposta a un bon *partner*, potser podem fer meravelles per pocs diners. Moltes empreses es poden convertir en aliades a través dels seus programes de Responsabilitat Social Corporativa (RSC), però cal sempre que els expliquem i els impliquem en la nostra idea de publicitat socialment responsable, perquè qui n'ha de sortir guanyant és la causa que defensem i no els comptes de beneficis.

Si mirem als espais més habituals, i malgrat que tot està canviant per la competència d'internet i la crisi, contractar publicitat als mitjans més coneguts o contractar publicitat exterior no està a l'abast d'entitats amb pocs recursos, perquè és molt car. Normalment, a més, les imatges de les tanques o els espots de 20 segons que podem tenir com a referència, formen part de campanyes multicanal on es llencen missatges complementaris i/o simultanis per diferents vies (canals massius i personals), durant un termini de temps preestablert. La lògica que regeix la publicitat o qualsevol tipus d'acció promocional és la repetició. Només la multiplicació d'impactes fa que algú s'acabi preguntant "de què va això?", i això val molts diners.

Sempre serà més factible explorar mitjans locals, comunitaris o especialitzats. No cal tampoc descartar la inserció de publicitat en alguna ocasió especial o en algun moment concret de l'any per reforçar alguna campanya o acte propi, o en el marc d'alguna fira o esdeveniment extern on ens interessi deixar-nos veure.

Hi ha algun lloc per on passin milions de persones cada dia? Google! Explorem la publicitat a través del cercador i a altres espais d'internet: podem posar els nostres bàners en aquelles webs, blogs o mitjans digitals que sabem que són visitats pel tipus de persones que voldríem com a sòcies, voluntàries, donants o proveïdors, i sempre podem intentar acords d'intercanvi o promoció creuada. La publicitat a les xarxes socials i als telèfons mòbils són camps en plena expansió que no podem perdre de vista. Tampoc cal llançar-nos-hi alegrement, hem de valorar sempre la seva complementarietat amb altres

canals. No oblidem que l'Estat espanyol és el país europeu on hi ha més *smartphones* i on cada vegada hi ha més gent disposada a rebre propostes per aquestes vies.

Abans, però, de decidir on volem anunciar-nos, ens caldrà preguntar-nos per què ho volem fer: per què ens coneguim? Per convocar a un acte concret, un dia concret? Per aconseguir fons? O per què es conegui la causa de què ens ocupa? Tot a la vegada no podrà ser. La pregunta clau, com sempre, és: on és, on va, què llegeix, què escolta... el públic que ens interessa. Hem preguntat mai a la nostra base social pels seus hàbits culturals, per tal d'agafar idees? Serà obligat demanar i comparar tarifes i perfils de públics dels diferents mitjans i espais, per tal de mesurar si, en relació al pressupost total de què disposem, ens surt a compte fer aquesta inversió. Si disposem de recursos, hi ha agències que ens poden ajudar a planificar i decidir en quins mitjans podem anunciar-nos, sempre i quan nosaltres tinguem clar el nostre objectiu. Una altra opció és intentar que ens col·loquin publicitat gratuïta: hi ha mitjans que col·laboren així amb entitats no lucratives, però aleshores habitualment cal portar el anunci preparats (productes) i complir una sèrie d'especificitats tècniques.

Cal tenir en compte a més que, al marge de la publicitat comercial, hi ha ja una llarga tradició de publicitat social i fins i tot festivals especialitzats en temes i causes socials: sempre ens pot resultar útil fer una mica de recerca per saber quines són les tendències en aquest àmbit, i sempre és millor si podem treballar amb agències o professionals que coneguim el tercer sector i hi tinguin experiència. Abans d'adreçar-nos-hi cal que tinguem clar quin encàrrec els farem i és convenient preparar algun document explicant com és la nostra entitat, què pretenem amb l'anunci que volem i a qui el volem adreçar. D'això, a les agències de publicitat, en diuen *briefing* i ens ajudarà a centrar-nos i a orientar millor la feina de dissenyadors, creadors o guionistes.

Què és la contrapublicitat?

És una manera barata i efectiva de cridar l'atenció, si està mínimament ben feta. En aquest cas parlem de nosaltres... a través del que diem d'altres. Moltes entitats l'han utilitzada amb èxit: consisteix bàsicament a donar la volta als eslògans o anuncis d'empreses o institucions amb molt d'humor i enginy, amb l'estil irònic de molts *hashtags* que es fan córrer a Twitter relacionats, per exemple, amb declaracions de personatges famosos. Els anuncis de grans empreses com McDonalds, Adidas o Nike tenen milers de rèpliques crítiques. Del que es tracta és de tenir bon olfacte i sentit de l'oportunitat per contestar ràpid, i amb gràcia, algun missatge publicitari que ens permeti llençar-ne un altre de diferent, en línia amb els nostres objectius i interessos. Ecologistes en Acció, per exemple, treballa molt la contrapublicitat per educar en el consum responsable i ha editat un recull de contraanuncis. Coincidint amb l'entrega dels Premis Sol, els guardons més importants



del món de la publicitat a l'Estat Espanyol, cada any convoca els contrapremis Ombra, on destaca els pitjors anuncis segons els valors socialment negatius que transmeten.

4.4. La gallina dels ous d'or: web, blogs i altres artefactes

La web

Al primer capítol d'aquest manual destacàvem la web com un dels pilars fonamentals d'una entitat 2.0 que s'obre al diàleg amb la ciutadania: és la nostra gallina dels ous d'or. Una web "punt de trobada" que no funcioni només com un taulell d'anuncis més o menys sofisticat on aboquem tota la informació que generem (això seria propi d'una entitat 1.0), sinó que sigui un espai on, a més, els diferents grups interessats per la nostra àrea d'actuació puguin interactuar amb l'entitat i entre ells per tal de satisfer les seves necessitats individuals i col·lectives.

Repetim el nostre mantra: si no tenim com a objectiu posar en comú problemàtiques i col·lectius per trobar solucions comunes, potser no ens caldrà sofisticar massa la web. Però si volem fomentar la participació i el diàleg, siguem coherents i fomentem-los també des dels nostres espais. Sigui com sigui, la nostra web haurà de respondre a la pregunta: quin tipus de relació volem establir amb cada tipus de visitants? I actuar en conseqüència.

Dit això, destaquem algunes característiques que hauria de tenir la pàgina web de la nostra entitat:

■ Amb respostes per a cada comunitat i públic

Sent el principal aparador de l'entitat, podem rebre visitants de molts tipus. Caldrà tenir la web preparada per donar resposta a les preguntes que es formulin principalment tres grans grups de persones:

- Les noves visitants: el més probable és que arribin a la nostra pàgina preguntant-se per la nostra activitat: a què ens dediquem, com ho fem, amb qui... A banda de donar resposta a aquestes qüestions, per a aquestes persones pot ser bo oferir informacions generals d'interès i actualitat sobre l'àrea d'actuació en què treballem, encara que no parlin de la nostra entitat. D'aquesta manera, recomanant informació de qualitat, ens convertim també en referents.
- Les simpatitzants: com que ja ens coneixen i els agradem, hem de continuar estimulants aquest sentiment per tal que creixi i puguem arribar a implicar aquestes persones d'una o altra manera. Podem aconseguir-ho explicant-los històries humanes, sobre la nostra acció o àrea, que siguin diferents, atractives i amb formats innovadors.

- Les seguidors: aquest tipus de persones ja estan disposades d'entrada a donar un cop de mà, així que cal oferir-los indicacions precises sobre com fer-ho. "Premiar" el seu esforç amb continguts propers i personalitzats pot ajudar que continuïn fent-ho.

■ Viva i participativa

Actualitzem la nostra web periòdicament. Periòdicament no vol dir cada mes: una web que aparenta molt i no diu gairebé res, ho diu tot i dolent. Alhora, cal garantir la possibilitat d'interactuar-hi, aportant comentaris (o, per què no, continguts) i facilitar-ho tècnicament (recordeu: usable i accessible!). Serà imprescindible donar respostes ràpides i de qualitat als comentaris i demandes que ens facin.

■ Connectada

Per mantenir-se viva i dinàmica, la nostra hauria de ser una web que faciliti i que s'alimenta també del que succeeix a la xarxa. En comptes d'incrustar només el que diem nosaltres a la xarxa (que també), una opció per transmetre interès per la ciutadania com a productora d'informació pot ser reproduir els fluxos que circulen sobre un determinat tema (per exemple, un *hashtag* particular de Twitter) o les converses que mantenim amb les persones que s'adrecen a nosaltres. La nostra web hauria de ser el lloc on arrosseguem gent des de les xarxes perquè hi trobi quelcom del seu interès.

Al mateix temps, ha de donar eines per seguir l'activitat de l'entitat més enllà del lloc mateix. Per exemple: destacant la possibilitat de syndicar els seus continguts, rebre el butlletí electrònic o fer una trucada per demanar més informació.

■ Multimèdia

Video, text, àudio, foto... si multimèdia és el consum d'informació de la ciutadania, multimèdia hauria de ser el nostre principal aparador. Cal llançar-se a experimentar amb diversitat de formats: no només enriquirà els nostres continguts, sinó que en facilitarà la difusió i accés a través de diverses plataformes i xarxes socials. En un moment en què, com dèiem, l'audiovisual regna, cal preguntar-se quin tipus de continguts podem produir amb aquest format. En la mesura en què la nostra producció o accés a vídeos de qualitat ens ho permeti, la seva presència destacada farà més atractiu el nostre espai.

■ Usable

De res servirà que encertem a donar les respostes que busquen les persones que visiten la nostra web si no són capaces de localitzar-les. Cal estructurar la web de manera que sigui fàcil navegar-hi i interactuar amb els continguts. Cal tenir en compte la ubicació dels menús, dels botons socials per compartir els continguts, facilitar els registres, fer la web acces-



sible amb tots els navegadors... tot plegat, farà de la nostra pàgina un lloc usable (usabilitat és el nom tècnic que s'utilitza per parlar d'aquestes coses).

Per aconseguir que ho sigui és fonamental pensar la web amb els ulls de les visitants. Feu una prova: fixeu-vos, per exemple, en els noms de les seccions en els menús de les webs de diverses entitats: no tenen a vegades noms massa tècnics? Si us moveu amb ulls de nova visitant per la pàgina web descobrireu molts altres aspectes a millorar!

La cura del disseny, per tant, esdevé un element fonamental a tenir en compte. Penseu en una estructura que respongui als objectius de la web (volem fomentar la participació? els donatius? informar sobre l'actualitat?) i que faciliti la interacció d'acord als usos que s'esperen dels seus visitants.

■ Lliure

El programari lliure és aquell que pot ser usat, copiat, modificat i redistribuït sense cap restricció. Com explica l'experta en noves tecnologies, Olga Berrios, per la seva naturalesa s'apropa molt als valors i discursos de les entitats socials, "per idees com la del treball col·laboratiu, la compartició i universalització de recursos, la promoció d'una cultura participativa i la igualtat d'oportunitats". La realitat és que a moltes entitats es topa encara amb la por de les incompatibilitats entre programes, de l'esforç per adaptar-se a nous entorns, del mite d'una major dificultat, de la percepció que es tracta d'un tema secundari... Afortunadament, a poc a poc s'està trencant amb aquestes mitges veritats i moltes altres entitats ja s'han passat al programari lliure. En qualsevol cas, per fer-ho caldrà un compromís clar de la direcció de l'entitat i l'elaboració d'un pla de migració/adaptació que l'acompanyi. Eines no en falten.

■ Posicionada

Avui en dia, els cercadors (d'entre els quals, ja ho sabem, Google és el rei) generen bona part de les visites que reben les nostres pàgines web. Al començament d'aquest capítol, hem volgut subratllar que el bon contingut és la nostra millor arma per captar l'atenció. Això no treu, però, que acompanyem aquests bons continguts amb una estratègia de posicionament a la xarxa. En què pot consistir aquesta estratègia? Doncs a seguir les indicacions que ajuden que les nostres informacions apareguin més amunt quan algú utilitza els cercadors de Google. Algunes d'aquestes indicacions tenen a

veure amb quin títol posem a les nostres pàgines, quin tipus d'enllaços fem, les paraules clau emprades... No cal perdre l'oremus, no hem de sotmetre els nostres criteris a les normes de Google. Tinguem clar que per sobre de tot està el bon contingut i el sentit comú, però si a més podem ajudar a posicionar aquest bon contingut "sense trencar res", molt millor.

■ Analitzada

Una bona web també és aquella que no baixa la guàrdia i analitza contínuament què funciona i què no, per veure com es pot millorar o quins aspectes reforçar. És necessari analitzar com evolucionen les visites a la nostra pàgina, però també esbrinar quins són els continguts que han generat més interès. Per fer-ho existeixen moltes eines que no obstant, a vegades, presenten resultats diferents: us recomanem centrar-vos en una i analitzar l'evolució de les dades proporcionades en el temps. Alerta, però. El valor d'una pàgina web no el coneixem només a través de números: és important també analitzar la qualitat dels comentaris que ens hi han deixat, per exemple. Això les màquines encara no ho saben fer.

Diagnosticar l'estat de salut de la nostra pàgina web, doncs, pot consistir en una sèrie d'accions que cal tenir planificades. Una altra idea: per què no realitzar una enquesta periòdica perquè les mateixes persones que visiten el portal opinin sobre continguts, usabilitat, crítiques i possibles millores?

■ Mòbil

Avui en dia no és possible dissenyar de nou una web sense tenir en compte que la connectivitat a internet és cada dia més mòbil. Cada vegada més gent navega des de *smartphones* i tabletas, així que seria bo que dissenyéssim els nostres espais tenint en compte les noves formes de consum d'informació.

■ Accessible

Una web accessible és aquella que permet accedir als seus continguts tenint en compte les possibles limitacions auditives, visuals, cognitives o motrius dels seus visitants. Com la podem fer accessible? Doncs per exemple, subtitulant els vídeos, utilitzant una mida de lletra prou gran i grafisme... No és quelcom que es faci de manera intuïtiva, es tracta d'una qüestió tècnica que requereix assessorament, en cas de no ser experts en la matèria.



BONES PRÀCTIQUES



Pàgines web

Entitat/mitjà

- **Fundació Adsis** - www.fundacionadsis.org
- **Xarxa de Custòdia del Territori** - www.viulaterra.cat/ca/
- **Arrels Fundació** - www.arrelsfundacio.org
- **Mans Unides** - www.mansunides.org

Descripció

Es fa difícil escollir una sola bona pràctica entre les desenes de pàgines web d'entitats de casa nostra. Preferim recomanar-vos que n'exploreu un grapat perquè tragueu bons exemples d'algunes de les característiques que esmentàvem en les línies anteriors. Per exemple, feu un cop d'ull a la web de la Fundació Adsis: és clara, dinàmica (quatre històries destacades en portada), visualment atractiva, amb molt grafisme i incorpora de forma natural videos, notícies, xarxes socials... Fixeu-vos en la manera que té de presentar els seus principals missatges (col·labora, participa, informa't): ajuda a fer del lloc una web usable.

A "Viu la terra", el portal ciutadà de la Xarxa de Custòdia del Territori, també trobareu un menú clar i usable, en consonància amb els pilars en què fonamenta la seva activitat.

El portal de la Fundació Arrels és un bon exemple per resoldre la combinació entre l'exposició de tota la informació especialitzada sobre el fenomen de les persones sense llar i la posada en valor d'aquest coneixement. L'agrupen sota una secció titulada "Què sabem" tot seguit del "Què fem".

A la web de Mans Unides trobareu un bon exemple d'integració de botons per promoure la difusió dels continguts a diverses xarxes socials (fixeu-vos en la columna de la dreta).

El blog

Que en redactar aquesta secció haguem dubtat de fusionar o no els continguts de web i blog diu molt sobre l'evolució de la creació de continguts a Internet. Abans, quan les pàgines web eren més estàtiques (és a dir, amb continguts fixos i institucionals, sense massa actualitzacions ni possibilitats d'interactuar), la distinció entre uns i altres era molt clara. Ara quan entrem a la web d'una entitat, a vegades no sabem (ni tan sols ens preguntem) si es tracta d'un blog o d'una pàgina web, entre d'altres coses perquè hi trobem molts elements que caracteritzen els blogs des de la seva aparició i que s'han popularitzat: actualitzacions, comentaris, relats en primera persona, interaccions...

Cal dir, doncs, que si avui i aquí fem distincions és més per l'esperit i el tipus de contingut que preval a un lloc i altre, que per qüestions tècniques. Els blogs són ideals per transmetre proximitat, frescor i espontaneïtat. Per això ens poden ser útils per a:

- Relatar el dia a dia de l'organització i humanitzar-la
- Explicar un projecte en concret de l'entitat, des dels seus "budells"
- Oferir el punt de vista personal de membres de l'entitat, voluntariat i persones beneficiàries
- Conèixer de prop entitats col·laboradores

Cal aplicar-hi les recomanacions que hem donat ja per a les pàgines web, però fent valdre encara més els valors de proximitat i participació.

En qualsevol cas, és important que el o els blogs romanquin "dintre" de la web institucional: separar-los fa que disgreguem les visites i que no s'obtingui una visió de conjunt de l'entitat, cosa que ens interessa per tal que es copsi tot el que fem i som.

La conversa sobre els temes que tractem a l'entitat, i amb els nostres simpatitzants o potencials seguidors, no es mou només a la nostra web i blogs. Es bo visitar altres espais on se'n parla per dir-hi la nostra en forma d'article, comentari o rèplica. Sempre, això sí, aportant-hi valor, no només per dir "ei, ei, mireu-me, sóc aquí". Per això és important tenir una llista actualitzada de webs i blogs que tracten la nostra temàtica i que reben l'atenció d'altres usuàries.

Una altra opció per guanyar visibilitat i notorietat és obrir blogs a pàgines web de rellevància, amb prestigi i visites. D'aquesta manera vinculem la nostra imatge a la notorietat d'una entitat o mitjà, alhora que arribem a nous públics que potser no haguessin arribat pel seu propi clic a casa nostra.

BONA PRÀCTICA



Descripció

La Fundació per la Pau fa anys que ha incorporat els blogs com una eina fonamental de comunicació. D'una banda, treu profit de la diversitat de veus dins l'entitat a través dels blogs personals dels seus membres. Destaquen el del seu director, Jordi Armadans, periodista de formació, amb força presència als mitjans d'informació que arrossega molta gent a les xarxes socials, i el de Toni Viader, en què combina reflexions quotidianes sobre pau, actualitat i campanyes d'altres entitats. A banda de la notorietat gua-

Blogs personals, Planeta Pau www.fundacioperlapau.org/blocs/

Entitat
Fundació per la Pau

nyada mitjançant els sabers dels seus membres, la Fundació per la Pau fa anys que a "Planeta Pau" ofereix un recull de posts de més de 20 experts de pau. D'aquesta manera, a banda de convertir-se en una font d'informació fonamental sobre aquesta temàtica, l'entitat aconsegueix centralitzar en el seu espai informació de qualitat a la web: qui hi entri veurà que podrà estirar el fil i informar-se de les seves activitats.



Altres eines: e-mailing i butlletins electrònics

Amb tanta xarxa social voltant per aquest món, no se'n parla prou, però l'enviament de correus i butlletins electrònics continua sent una eina fonamental per informar, sensibilitzar i sobretot fidelitzar les nostres comunitats. A més, sol ser més efectiva que les xarxes socials a l'hora d'arrossegar lectores cap a la nostra pàgina web.

El seu ús no és quelcom aliè a les entitats catalanes: de fet el 100% de les enquestades per Laia Montoliu, en el seu estudi sobre webs i eines 2.0 al tercer sector català, l'utilitzen per comunicar-se amb sòcies, col·laboradores i voluntariat, i un 92,68% per difondre les seves activitats. La qüestió és com ho fem.

El seu accés fàcil i pràcticament universal, la seva capacitat per retenir l'atenció lectora i el nostre control, gairebé total, sobre l'eina i el contingut ens obliga a tenir-ne especial cura perquè no acabi a la paperera. Els correus electrònics puntuals poden ser útils per informar sobre la marxa d'un projecte o activitat en què algú s'ha mostrat interessat o interessada, llançar campanyes o, per exemple, convidar les nostres amigues i simpatitzants a un esdeveniment particular (què tal una video-entrevista amb el director d'un projecte d'interès?). Amb tot, els correus han d'estar plenament justificats. Si els nostres destinataris no senten que aquella informació té un valor particular, deixaran de parar atenció als missatges següents.

En qualsevol cas, ens caldrà utilitzar eines apropiades (no val l'Outlook express ni Gmail o Hotmail!... proveu MailChimp o SendGrid!) i mesurar-ne els efectes (quantes persones han obert el correu, quins enllaços s'han clicat, quantes descàrregues ha pogut tenir un document...).

Una altra cosa, tot i que amb la mateixa lògica, són els butlletins electrònics. Com en tota la nostra comunicació, és fonamental acotar bé a quin públic ens adreçem (com més homogeni millor!) i respondre als seus interessos, més que fer un monòleg sobre nosaltres. Com més diversos els perfils i els interessos, més difícil serà que el nostre butlletí mantingui l'atenció de les seves lectores.

Si en voleu crear un o replantejar-vos el que ja teniu, us donem alguns consells pràctics:

- **No us hi esplaieu:** que no sigui massa llarg (5-6 notícies pot ser un bon màxim) i que els seus continguts no hi apareguin sencers. Millor un text resum breu que remeti a una lectura completa a la web.
- **Viu i enllaçat:** vinculeu el butlletí a les vostres xarxes socials i que els seus continguts remetin a la vostra pàgina web, que sempre serà l'espai més important per fidelitzar els vostres públics.
- **Compte amb els problemes tècnics:** perfeccioneu l'eina tècnicament i feu proves amb els principals gestors de correu abans de res. Si les lectores troben problemes tota la feina se'n pot anar en orris.
- **No falleu en la periodicitat:** més val pecar de prudents. Un butlletí que falla regularment en les dates d'entrega no és un butlletí. Decep.
- **No calen filigranes estètiques:** un butlletí no és una web. Opteu per un disseny atractiu, però senzill i de lectura fàcil. Veureu com s'agraeix.

Tant si utilitzem el correu electrònic com el butlletí, ens caldrà ser creatius, directes i clars en els assumptes i atractius en la presentació. Tenim el control sobre l'eina i el nostre destinatari rebrà el correu. No desaprofitem l'oportunitat.

BONA PRÀCTICA



Descripció

A cavall d'un disseny senzill i alhora atractiu, els butlletins de Viulaterra.cat van al gra. Sota un mateix títol ("Et recomanem...", "Sabies que...", "No et perdis..."), setmanalment recullen tres propostes, informacions o idees per a dur a terme, en relació a la custòdia del territori. D'aquesta

Butlletí electrònic Viu la Terra

www.viulaterra.cat/ca/actualitat/butlleticiutada.html

Entitat

Xarxa de Custòdia del Territori

manera promouen la participació vinculant-la a les entitats de base de la xarxa. Els textos són breus i apunten a la pàgina web. Ah, i no menys important: com que disposen d'una mateixa plantilla, són fàcils de preparar!

4.5. La vella guàrdia: revistes corporatives i altres papers

Recordeu quan no fa tants anys visitàveu una entitat per demanar informació sobre la seva tasca? Sortíeu de les seves oficines amb papers i més papers: la memòria anual, el butlletí, una publicació, algun *flyer*, una invitació a un esdeveniment... molt paper i poca profunditat en alguns casos. Arribava el diumenge i el diari, amb tants suplementos, no et cabia sota el braç. Les coses han canviat radicalment.

La bombolla del periodisme, una extensió de la bancària i la immobiliària segons el professor Bernardo Díaz Nosty, ha rebotat: 140 capçaleres, 70.000 aspirants a periodistes... La crisi econòmica i la reconversió al món digital ha afectat molts mitjans, sumint-los en un pou negre del qual el paper i les anàlisi profundes en són víctimes il·lustres. Molts mitjans han desaparegut i els que han de néixer seran digitals en la seva majoria, segons Díaz Nosty. El paper, cada vegada amb

menys lectures, podria quedar relegat a edicions de cap de setmana i a tractar temàtiques específiques, locals, amb més reflexió i menys descripció, no tan efímeres i generalistes com les de la premsa actual.

Com a entitats productores d'informació i mitjans, no podem quedar al marge d'aquest panorama. Davant l'alt cost de les publicacions en paper i la crisi econòmica que també les afecta, moltes entitats estan prescindint del paper per centrar-se en el món digital. És la fi de les revistes corporatives i butlletins de paper? No necessàriament. Toca valorar a quin tipus de públic ens dirigim (gent gran no avesada al món digital?) i quin tipus de publicació aspirem a editar. Perquè, si som un referent en el nostre àmbit i tenim capacitat per elaborar articles d'opinió i reportatges de qualitat sobre un tema particular d'interès, amb un nínxol molt definit, pot ser que el paper encara tingui èxit. Potser no traurem la revista o el butlletí una vegada cada dos mesos i ens haurem de limitar a tres l'any, però valdrà la pena.

BONA PRÀCTICA



Revista Opcions

<http://opcions.org>

Entitat

Centre de Recerca i Informació en Consum (CRIC)

Descripció

Opcions és una de les revistes amb més trajectòria i reputació al tercer sector. El seu recent redisseny confirma que el seu secret ha estat planificar bé la tipologia de continguts d'acord amb els seus objectius: promoure la reflexió i l'acció responsable al voltant del consum. Val molt la pena que llegiu la reflexió que han fet al voltant de la reestructuració de seccions i continguts: bones anàlisis, claredat, concreció, llenguatge planer, qualitat i propostes d'acció adreçades a tot tipus de lectures i nivells, són les virtuts

que han fet d'aquesta revista un referent en el seu camp. Els continguts es poden descarregar des de la web en format .pdf, excepte el darrer número de l'any, que és especial per a subscriptores (una manera de premiar la fidelitat). La subscripció de pagament és per a un any i mig, i es pot comprar a establiments com botigues i cooperatives de productes ecològics, locals socials o punts de venda de productes de Comerç Just. També la trobaràs a un centenar de biblioteques públiques!



4.6. La memòria anual: la clau de volta

A què s'assembla la nostra memòria? A un llistat pur i dur d'activitats, al manual d'instruccions d'una rentadora o a una revista del cor on tot és perfecte i meravellós? La memòria és un producte informatiu tan bàsic i rellevant com l'assemblea o la reunió anual de l'entitat. A banda que pugui ser obligatòria legalment si l'entitat vol accedir a fons públics o ser declarada d'utilitat pública, és sobretot obligatòria èticament i comunicativament: és la nostra targeta de presentació actualitzada cada any, el punt exacte on haurien de confluïr els nostres principals missatges i el millor exponent del nostre enfocament i estil comunicatiu. Per això cal cuidar-la molt.

Però per què fem servir les memòries? I a qui les adreçem? Díficilment per a tot i a tothom. La regla d'or "un objectiu prioritari, un públic prioritari" és força incontestable comunicativament, però pel seu caràcter, hem de mirar que la memòria sigui un dels nostres materials de més ampli espectre. Hem de dissenyar-la pensant que algú que no ens conegui de res pugui entendre, com a mínim, el 80% del que diem, però podem modular-la segons les nostres característiques i necessitats: podem fer dues versions, per exemple. Una més senzilla i divulgativa per deixar en qualsevol *stand* o taulell, o perquè qualsevol se la pugui descarregar i consultar-la fàcilment, i una altra més extensa o institucional per a consum intern o per a qualsevol que precisi una informació més completa.

Fer (la) memòria és fer balanç

La memòria té dos objectius informatius bàsics: oferir una radiografia senzilla i útil de l'entitat (qui fa què, com, per què), i donar la versió oficial dels resultats d'un any de treball (què vam dir que faríem i què hem fet). La seva estructura, continguts i format han de respondre a aquest doble objectiu de la manera més eficaç possible. No cal canviar-la cada any, però tampoc utilitzar la mateixa plantilla *ad eternum*. Com a esquema bàsic serviria el següent:

■ Salutació-presentació d'algun/a responsable de l'entitat

Les primeres pàgines de qualsevol document són ben importants. En depèn sovint que la gent continuï llegint. Com són les salutacions de les nostres memòries? Animen a la lectura? A banda de donar la benvinguda, obrir la porta a l'entitat i avançar alguns continguts, poden ja ubicar el lector o la lectora en la idea de balanç i/o fer una primera valoració de la feina feta.

■ Presentació de l'entitat

L'apartat "Missió, visió i valors" l'hem de mimar, revisar i actualitzar especialment perquè és, al mateix temps, declaració d'intencions i pal de paller de tota la nostra acció comunicativa. És com el nostre *I have a dream* de Martin Luther King

fent referència al nostre pla estratègic o full de ruta. Altres informacions que sempre caldria incloure són els números de registre, l'organigrama amb la màxima informació sobre qui som (òrgans de govern, personal contractat i voluntari, etc.) i amb qui anem (xarxes o plataformes a què pertanyem), sense oblidar una menció d'on venim (origen i vinculacions) i fotos amb noms, *mails*, telèfons i horaris d'atenció perquè ens coneguin i ens puguin contactar.

■ Explicació de les principals activitats, projectes o serveis

Si fem divisions o apartats segons les àrees de treball de l'organització, dins de cada un ens cal:

- presentar els objectius anuals (amb alguna pinzellada de context si pot ser).
- fer constar les dades bàsiques de cada projecte, activitat o servei (any d'inici, lloc, nombre de persones beneficiàries-usuàries, pressupost, etc.).
- explicar el desenvolupament de les activitats, projectes o serveis destacats: podem enumerar-los, fer petites fitxes-resum o fer servir "casos model" si en tenim molts, explicant-ne algun detalladament com a exemple.
- presentar dades de seguiment (indicadors, taules comparatives, etc.), valoracions o testimonis perquè el lector o lectora pugui, de manera autònoma o guiada, comprovar si s'han complert, o no, els objectius.

A banda de les activitats, projectes o serveis específics de la nostra entitat, no oblidem consignar-hi totes aquelles activitats que fem de projecció exterior, de difusió o sensibilització, perquè també formen part de la nostra missió, des de les campanyes publicitàries, les presentacions o xerrades, fins a les aparicions en premsa o els nostres moviments a les xarxes socials. Igualment important és dedicar un espai a la comunicació interna, a presentar i avaluar les accions realitzades, i destacar quins són els canals i les formes de participació.

■ Dades econòmiques i pressupostàries

Aquí ens juguem la imatge de transparència i bona gestió i hem de tenir present que sovint les dades per si mateixes no diuen res, per la qual cosa hem de fer un esforç de presentació i explicació: no cal incloure tots els apunts comptables, però tampoc podem limitar-nos a col·locar formatgets o gràfiques de barres sense cap comentari.

Com a mínim, han d'aparèixer les dades relatives al pressupost anual, origen dels fons en quantitats i/o percentatges i modalitats (tipus de finançadors, subvenció per projecte o programa, etc.) i principals despeses. És important mostrar dades comparatives d'anys anteriors per veure l'evolució o els canvis, i fer constar qui s'encarrega de portar els comptes a l'entitat i si es fa amb suport extern (assessoria, consultoria).



Si tenim empreses o patrocinadors privats, podem provar d'anar més enllà dels llistats de noms o logos, explicitar sempre que sigui possible quina ha estat la seva aportació i donar a conèixer els criteris de l'entitat per col·laborar amb aquestes empreses o la seva política de responsabilitat social, i les modalitats de col·laboració (donacions en espècie, voluntariat corporatiu, màrqueting amb causa, patrocini genèric, etc.).

■ Altres informacions d'interès sobre l'entitat

A banda de la bona gestió econòmica, pot haver-hi molts altres aspectes que facin especial i interessant la nostra entitat, i potser hem de reservar un espai per explicar-los: utilitzem només paper reciclat? Per al servei de càtering o neteja, es contracten empreses d'inserció laboral? Tenim la seu adaptada per a persones amb capacitats diferents? Hem pres mesures per estalviar energia? Plataformes com la Xarxa d'Economia Solidària promouen al nostre entorn la idea de l'auditoria o el Balanç Social i ofereixen una bateria d'indicadors per mesurar qüestions com la democràcia interna, l'equitat de gènere, el compromís mediambiental, les condicions laborals o la qualitat dels serveis. Donar importància a qüestions com aquestes farà que les nostres comunitats internes ens sentin molt més properes i ens diferenciarà d'altres entitats, la qual cosa pot ajudar-nos a copsar l'atenció de gent nova.

Fer (la) memòria és fer entitat

En l'elaboració de la memòria no només ens hem de plantejar què diem, sinó com hi arribem. La memòria és el document col·laboratiu per excel·lència. Si tothom en pren consciència, és una eina privilegiada per activar un procés regular de recollida i posada en comú d'informació, i per incentivar la cultura de la participació i de l'avaluació internes. Per això és important tenir en compte quina metodologia (quan, com, qui) ens pot anar millor per elaborar-la: podem utilitzar eines col·laboratives, passar esborranys per fer esmenes, fer reunions o tallers i calendaritzar col·lectivament la seva elaboració; i podem mirar d'incorporar les aportacions i valoracions dels nostres grups de treball o de representants dels nostres públics interns.

És un document que hauria de permetre a l'equip tècnic o a l'assemblea articular el debat sobre el nivell de resultats assolits o no assolits al llarg de l'any, i sobre les causes de l'èxit o el fracàs. També és un document que hauria de formar part del *pack* bàsic d'acollida. Sempre caldria demanar-ne l'opinió

a persones sòcies i voluntàries, per exemple incorporant un qüestionari d'avaluació per a les nostres lectores.

Fer (la) memòria és fer comunicació

La memòria anual no és la revista de l'entitat, però ha de tenir una clara vocació comunicativa: alguns tocs periodístics no li aniran malament. Com a norma hem d'intentar allunyar-nos del llenguatge excessivament tècnic i en cas que sigui inevitable, incloure glossaris o les explicacions pertinents. Ens cal una bona estructura, una bona redacció i bones fotos, però també temps per a la creativitat i la visió global: i si en comptes de dir que els usuaris estan satisfets, reproduïm *mails* o missatges d'agraïment? I si incorporem com a resultats positius els textos amb més èxit dels nostres missatges a Twitter, Facebook o Pinterest?

Qualsevol informació pot ser atractiva però hi ha espais o temes particularment adients com el dels agraïments. Cal donar les gràcies perquè l'entitat som tots i totes! D'altra banda, a ningú li agrada sentir que està compromès només amb un logo o amb un anunci. Si volem una comunitat forta hem de fer que se senti comunitat, i una de les coses bàsiques és conèixer les cares i històries de la gent. Incloure de manera destacada perfils, entrevistes o anècdotes de treballadors, sòcies o voluntàries sempre ajuda: expliquem que la nostra història està plena de històries!

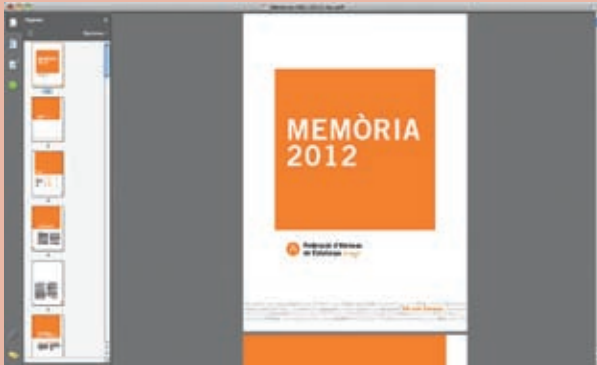
Tampoc no hem d'oblidar-nos de quin format final donarem a la memòria. Podem fer la nostra publicació per ser impresa i després posar-la a la xarxa a través de gestors de publicacions (Issuu, Calameo, Scribd...), o podem pensar la nostra publicació per ser llegida només a la pantalla o per tenir un format multimèdia i incloure fotografies, videos i enllaços.

Ah, i no escatimem esforços en la difusió i l'accessibilitat de la memòria! És un document públic i s'ha de poder trobar fàcilment a la nostra web i a la nostra seu.

Per acabar: recordeu que fer (la) memòria... és fer història! Les memòries solen ser documents que normalment no es llegeixen sencers, però que són molt utilitzats com a material de consulta sobretot per juntes i equips tècnics. Cal tenir consciència que estem documentant el nostre dia a dia i que quan arribem als 10, 25 o 50 anys de vida, revisar-les o exposar-les pot formar part de la celebració!



BONA PRÀCTICA



Descripció

Les principals virtuts de la memòria d'activitats de la Federació d'Ateneus de Catalunya són la claredat i la concreció: els continguts estan ben organitzats, el seu missatge és directe i clar i el seu disseny sobri ajuda a acomplir l'objectiu de donar a conèixer les novetats de la federació a les entitats membres. Després de la presentació introductòria a càrrec del seu president, s'hi expliquen els canvis organitzatius i la nova estructura amb els seus principals objectius. També es dona a conèixer l'equip tècnic i la infraestructura de la federació, es fa repàs dels acords aprovats en assemblea, dels serveis oferts i de les activitats realit-

Memòria

Entitat

Federació d'Ateneus de Catalunya (FAC)

www.ateneus.cat/memoria-dactivitats/

zades (on es dóna veu a algunes entitats membres que hi han participat), i se citen les xarxes de les quals forma part, així com les reunions realitzades amb administracions públiques, empreses i altres entitats. A la secció de Comunicació es consignen els canvis en aquest àmbit (nova web, canvis de disseny) i es fa repàs dels resultats aconseguits. Finalment es fa balanç econòmic i es tanca amb un repàs als membres i col·laboradors de la Federació. Un darrer punt: la memòria ha estat penjada a internet amb el servei ofert per <http://issuu.com>, que permet explorar documents en format .pdf de manera més senzilla i dinàmica.

4.6. En campanya: imaginació al poder per multiplicar les oportunitats de relació

Les campanyes han estat fins ara el canal de relació per excel·lència de les entitats amb la societat, la millor manera de cridar la seva atenció i de posar els seus temes a l'agenda pública. Una ONG com Greenpeace les té com a eix central de la seva missió: "Greenpeace és una ONG internacional que fa campanyes per canviar actituds i hàbits amb la finalitat de protegir el medi ambient i fomentar la pau".

Tècnicament una campanya no és més que un conjunt d'activitats i tàctiques orientades a provocar canvis en el comportament de persones, empreses o institucions. Comunicativament, una campanya és la mare de tots els canals, entesos com a espais de trobada: quan una entitat endega una campanya el que intenta és, a partir d'una idea o missatge central i un objectiu clar, multiplicar les possibilitats de contacte i relació en un espai de temps acotat.

Històricament, al món associatiu hi ha hagut diferents enfocaments sobre com i per què utilitzar-les:

- D'una banda hi ha les campanyes de captació de fons que es dissenyen des dels departaments de màrqueting o

fundraising en el marc dels plans de captació i fidelització i que, com s'afirma des de l'Asociación Española de Fundraising, haurien d'anar més enllà dels diners i apuntar a "la construcció de relacions i al foment de valors".

- D'altra banda, i responnent als seus objectius de canvi i transformació social, moltes entitats treballen en espais i àmbits educatius formals o informals. Aquí les campanyes han estat, juntament amb l'edició de materials pedagògics, una eina privilegiada de sensibilització i educació ciutadana en àmbits com la pau, els drets humans i el desenvolupament global.
- Hi ha també una forta tradició de campanyes d'incidència pública i política lligades a l'activisme i la mobilització per forçar canvis legislatius o reorientar mesures polítiques i econòmiques.

En molts casos les metodologies d'anàlisi i les estratègies d'acció són radicalment diferents, però en altres la combinació d'accions i intencions comunicatives no sempre permet destriar clarament entre objectius de captació, sensibilització i incidència. Moltes campanyes poden ser híbrides o combinar els objectius en el curt, mitjà i llarg termini. Un problema afegit, i que sovint genera també confusió, és que algunes accions aïllades s'entenen com a campanyes, quan no ho són. Aconseguir un *trending topic* o demanar signatures *on line* poden ser accions que formin part d'una campanya, però no sem-

pre és així. De la mateixa manera, commemorar un Dia Internacional o organitzar un festival poden ser l'epicentre d'una campanya o ser, senzillament, accions que no responen a una lògica o una planificació de campanya.

Al mig d'un camp de proves

Les campanyes posen a prova la disposició i la vocació comunicativa d'una entitat. L'autèntic potencial de les campanyes és aconseguir que l'atenció captada no decaigui i que es transformi en adhesió a una causa. Cal tenir-ho present abans de començar: si estan ben pensades o gestionades, necessàriament tindran repercussions en la vida de l'entitat. Què devia passar a Amnistia Internacional quan al 2002 va llançar la primera campanya de signatures per evitar la lapidació d'Amina Lawal a Nigèria, i en van recollir 10 milions? Així va començar el ciberactivisme i a Amnistia, tot i ser un "monstre" comunicatiu, la dimensió que va agafar aquella iniciativa va obligar l'entitat a replantejar-se tota la seva acció comunicativa.

Per la seva complexitat i rellevància, les campanyes poden arribar a menjar-se la resta de tasques i obligacions comunicatives. A moltes entitats no és estrany trobar que l'únic pla de comunicació més o menys transversal o compartit sigui, precisament, un pla de campanya. No caiguem en l'error: una campanya no pot substituir l'estratègia de comunicació de l'entitat. Com ja hem vist al capítol general de planificació, el pla de campanya ha de formar part del pla anual de comunicació (per més que pugui suposar una gran part de la feina comunicativa, mai serà "tota" la feina a fer), i tots dos han d'encaixar en l'estratègia global de l'entitat.

Per què decidim posar en marxa una campanya? Respon a la nostra agenda? O és una reacció a l'agenda per algun actor extern que influeix sobre la causa que ens ocupa? La nostra campanya serà a tres anys vista i enllaça amb una d'anterior, o tindrà un caràcter conjuntural o excepcional?

Un pla de campanya té la mateixa lògica interna que qualsevol planificació comunicativa, però a petita escala. Estableix uns objectius i dibuixa una seqüència d'activitats en un cronograma. És una proposta de procés de reflexió i acció que fem als nostres públics objectiu i cal que estiguem pendents de les seves reaccions o respostes per passar a la casella següent. No deixa de ser, doncs, el millor camp de proves per a la nostra comunicació estratègica.

Els 10 moments clau d'una campanya

La nostra feina no és fàcil: volem moure la societat cap a nosaltres o cap a la causa que defensem i despertar el seu interès, però sabem que el canvi social, com tot procés social, és complex. No és immediat ni lineal. De vegades ni tan sols racional.

Malgrat que no hi ha propostes universals ni reeixides *per se* (absolutament tot ha de passar pel sedàs del propi context), en les campanyes (meitat art i meitat ciència, segons els experts) hi ha alguns moments particularment importants.

■ Fem-nos les preguntes adequades

Per on comencem? Pel mateix lloc de sempre: per interrogar-nos. Té sentit fer una campanya? Realment volem fer una campanya o només organitzar un gran esdeveniment o acte públic? Segur que és la millor manera de complir el nostre pla estratègic?

L'ideal seria arribar a algunes conclusions de l'estil: hi ha un problema sobre el qual s'ha d'actuar o algun tema a donar a conèixer; és el moment adequat, tenim el coneixement o les solucions apropiades; l'organització està preparada en estructura, convicció i recursos, i té experiències prèvies similars o les ha analitzades. Si arribem a aquest punt... endavant!

■ Definim uns objectius clars i seleccionem públics

Tal i com ja hem vist al capítol 2, els objectius comunicatius com més realistes siguin i tirin a modestos, específics, mesurables i internament coherents, millor. Primer preguntem-nos què volem que passi. D'aquí potser traurem el nostre objectiu genèric i principal: posicionar-nos com a experts respecte a algun tema, tirar endavant una llei o un pressupost, donar a conèixer algun tema o problemàtica social i/o com abordar-la, ampliar la nostra base social, etc. Després mirem d'aterrar-ho tot tant com sigui possible: a qui ens adreçem? Qui és el nostre públic concret i prioritari? Què en sap i què n'ha de saber? Què fa i què volem que faci? Quan? On?

No hi ha bona campanya possible per a tots els públics. Ni les grans ONG disposen de recursos ni temps per arribar a "tothom". Segmentem. Identifiquem un perfil específic i dissenyem la nostra proposta en funció seva.

Abans de plantejar-nos aconseguir que un nombre determinat de gent signi o participi d'alguna iniciativa, ens hauríem de plantejar facilitar-los prou informació, o generar prou interès i expectació. Cal que fixem i distribuïm els objectius en funció de la durada total de la campanya, o de com es vincula amb la fase, l'any, o les campanyes anteriors o posteriors.

Els *campaigners* experimentats diuen que cal ser constants i fermes en el llarg termini, no perdre mai de vista el mitjà termini i ser àgils en el curt termini. És recomanable tenir recollits, doncs, ni que sigui esquemàticament, els objectius de manera jerarquitzada: objectius comunicatius marc -> objectius de la campanya -> objectius anuals de la campanya.



■ Dissenyem l'estratègia i seleccionem les millors tàctiques

Cal tenir un pla d'acció... i d'accions. Com sempre, una bona DAFO (anàlisi de Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats) ens ajudarà a descobrir quines són les oportunitats i els obstacles: qui són possibles aliats i a qui tindrem en compte o amb qui no podrem comptar, quins factors socials o polítics ens afavoreixen o juguen en contra nostre, qui pren les decisions que afecten el nostre tema-centre d'interès o qui hi influeix. En funció d'això caldrà decidir quines són les millors accions o tàctiques a posar en pràctica en cada moment i si han de ser consecutives o paral·leles.

No podem preveure tot el que pot passar en el llançament de la nostra campanya, però sí què farem si hi ha imprevistos. La clau és l'anticipació. La campanya ha de tenir una lògica interna, unes activitats i uns resultats previstos per a cada fase. En cada moment del procés hem de mirar de preveure el comportament dels nostres públics i també, en això, quants més ulls hi hagi, millor.

Algunes de les tàctiques i recursos més habituals sobre els quals fer pivotar la campanya són:

- Investigar i generar coneixement (llançar informes, estudis, articles, enquestes...).
- Fer tasques de lobby o negociació amb agents externs (reunions amb polítics o tècnics, participar en consells o grups assessors, influir en persones clau...).
- Sortir als mitjans de comunicació i arribar a l'opinió pública (convocar rodes de premsa o accions i activitats prou impactants, rellevants, visuals o mediàtiques com per ser cobertes pels mitjans).
- Impulsar la mobilització social *on* i *off line* (manifestacions, *performances*, enviament de *mails*, peticions de signatures, mobilitzacions per aconseguir ser un dels temes més comentats a les xarxes socials, etc.).
- Organitzar o presentar la conformació o l'acció d'alguna xarxa o aliança ja sigui sectorial ja sigui especialitzada.
- Organitzar celebracions (aniversaris, dies internacionals, jornades, entregues de premis...).

Hi ha una multitud d'agents socials pugnant per l'atenció del públic. La creativitat, la innovació i l'efecte sorpresa són clau: però segur que cal fer *flashmobs* quan n'hi ha un cada setmana? Prendre certs riscos més o menys controlats pot jugar al nostre favor, però pensem-ho bé. Estem segurs que podem aconseguir un nombre significatiu de signatures si pengem una petició *on line* o que podrem dedicar temps i recursos a promocionar-la?

■ Elaborem un bon missatge central, de forma i fons

Una vegada que ja tinguem objectius i tàctiques, cal posar cara a la campanya, pensar molt bé el *leitmotiv* que exercirà d'eslògan i serà el fil conductor. L'encert d'aquesta idea-força pot ser determinant i no només passa per la novetat del tema o una frase brillant, sinó per l'originalitat en la manera d'enfocar-la, per la capacitat de donar-li una perspectiva diferent. És molt recurrent l'exemple de la lluita contra el tabaquisme: mentre el missatge era la salut dels fumadors va tenir una repercussió limitada, quan el missatge va ser el dret a la salut dels no fumadors, nous públics més amplis van mostrar-se receptius al missatge.

Una campanya ha de tenir un títol i potser un *claim* però ha de tenir també, sempre que sigui possible, personalitat pròpia i una imatge gràfica específica, amb les seves versions *on* i *off line*.

A partir d'aquí cal tenir preparada una bateria de dades, històries i arguments en diferents formats (fotos, videos, estudis, articles) i amb diferents nivells de profunditat, que siguin adaptables també als mitjans de comunicació. Cal cuidar la claredat d'aquests missatges (dades-problema-solucions) i la seva utilitat pràctica (que siguin fàcilment replicables o compartibles), i ajustar-los als diferents moments de la campanya o d'apropament als nostres públics. També cal parar atenció a l'enfocament de les emocions que volem despertar: volem fer riure reflexionant, volem generar ràbia, indignació, compassió, empatia... Amb una campanya potser no aconseguirem un coneixement acurat o un fort compromís de ningú, però serà el primer pas, o un pas més, en la generació de vincles.

■ Calendaritzem amb perspicàcia i intenció

Campanyes n'hi pot haver de molts tipus i intensitats. No seran el mateix campanyes anuals o a tres anys vista, que campanyes permanents de caràcter "estructural" amb edicions anuals, o campanyes puntuals, ni serà el mateix si es tracta de la primera campanya de l'entitat, o si ja n'hem fet desenes. En qualsevol cas, condicionaran la resta d'activitats de l'entitat, per a la qual cosa resulta vital fixar dates.

Potser ens ha passat alguna vegada que hem convocat una roda de premsa per presentar un estudi que doni inici a una campanya i se'ns ha menjat el temps: hem acabat les correccions o la maquetació de l'estudi 24 hores abans de la presentació pública i el nostre equip tècnic s'ha assabentat del contingut perquè el responsable de premsa ha enviat l'enllaç d'una notícia que en parla. Gran error: és el que pot passar si només es planifica cara enfora, ignorant que el primer públic és l'intern. Les campanyes necessiten dates de llançament i de finalització, però tant de cara endins, a l'interior de l'organització, com de cara enfora. Entremig ens cal una bona seqüencialització que estableixi les diferents fases i els moments



clau. Potser públicament tindrem un “Dia D”, però igualment haurem de preveure la pre-campanya i la post-campanya.

Per al seu llançament o la celebració de les principals activitats, busquem el moment d'oportunitat o la conjuntura més favorable en funció de l'agenda dels nostres públics, i mirem d'adaptar-nos-hi. Si volem proposar activitats amb nens a escoles haurem d'esbrinar quan els centres dissenyen els seus programes anuals, i si el que volem és fer unes jornades de formació per al professorat, haurem de consultar amb membres o representants del sector quines són les millors dates de l'any per a això.

Una altra tècnica és buscar els moments i els espais menys sol·licitats o saturats de propostes. Us heu adonat que hi ha alguns mesos de l'any (març-abril-maig, octubre-novembre) en què passa tot? Provar de coordinar les activitats amb altres entitats del nostre sector, o que treballin els mateixos temes o públics, ens estalviarà molts enurts. I sempre cal estar pendent de l'agenda política o social si la nostra intenció és incidir-hi.

També podem optar per l'estratègia contrària: fer-nos presents els dies o els moments que ja sabem que concentraran l'atenció mediàtica o social dels grans públics (aniversaris, dies internacionals, o la celebració d'eleccions o grans esdeveniments) o d'aquells públics particulars que ens interessin (fires, congressos, etc.).

Per al tancament podem posar una data “oficial”, però sempre hem d'intentar imaginar o preveure si hi haurà possibles canvis, efectes o resultats a mitjà o llarg termini: que ens arribi tard un donatiu o un suport, o que es produeixin novetats o canvis respecte a alguna llei o institució sobre la qual haurem centrat la nostra campanya. Després de la gestió de la post-campanya i la primera avaluació de caràcter immediat, potser podem fixar una altra data per a una segona avaluació un temps després, per al tancament definitiu.

■ Organitzem la logística interna

Primer, a dins, i amb la casa endreçada. La primera complicitat que cal per a l'èxit d'una campanya és la de la nostra comunitat o públics interns. La pre-campanya en l'àmbit intern comença per implicar l'equip o equips, en la mesura que es pugui, en la concepció i el disseny, per després presentar-los els objectius i el calendari, formar-los en les habilitats o els temes que calguin per convertir-los en agents comunicatius actius, i repartir la feina i les responsabilitats. Les preguntes clau són: de qui depèn, qui fa què i quan.

Més enllà de les persones responsables, un bon comitè de campanya hauria d'encarregar-se de la coordinació d'equips i departaments, l'execució de les accions i el seu seguiment, i la sistematització i difusió d'informació. Seria aconsellable que

incorporés persones de diferents departaments (i sempre que fos possible, també persones sòcies i voluntàries), i que es contemplessin des de l'inici canals o espais de comunicació amb aquestes comunitats per tal de fer-les participants del desenvolupament de la campanya.

I si ens neguen el permís d'ocupació del carrer pel dia o l'acció que teníem prevista? I si l'informe que ha de sortir no està acabat a temps? I si surt una columna d'opinió a un gran mitjà criticant la nostra campanya o alguna de les seves accions? Com que una campanya, si funciona, és quelcom viu que va provocant canvis o reaccions més o menys immediats, haurem de tenir ben greixats els circuits d'informació interna i els mecanismes per prendre decisions de manera ràpida. És important també designar i formar portaveus i preparar els discursos i arguments més adients en cada moment.

■ Busquem sòcies i còmplices

El canvi social no és lineal ni depèn només de nosaltres. Com que les nostres eines de planificació tenen la difícil missió d'intentar ordenar la complexitat, sempre serà millor si ho fan amb la complicitat d'altres actors. I no cal perdre de vista que fer una aliança estratègica amb alguna federació o una xarxa amb qui compartim interessos pot ajudar-nos a sortir del cercle dels “convençuts” i arribar a públics diferents dels habituals.

Articular i presentar una xarxa o plataforma pública d'entitats o associacions pot constituir una estratègia de campanya en si mateixa, però a banda d'això, quan dissenyem una campanya, en el nostre recompte inicial de fortaleces sempre hem de fer la llista de professionals, persones conegudes o influents, entitats, institucions o empreses amigues, que d'alguna manera ens poden donar un cop de mà. Una bona agenda de contactes i algunes reunions ben preparades poden suposar el 50% de l'èxit d'una campanya.

De fet, alguns grans objectius només ens els podem plantejar si ho fem en xarxa. Si volem incidir, per exemple, sobre polítiques socials o culturals i que es tingui en compte la nostra opinió, serà impossible arribar-hi amb pocs mitjans, aliances o temps. Sense aquests requisits tampoc podrem permetre'ns proposar algunes accions, a menys que estem molt segurs de tenir una mínima capacitat de convocatòria.

■ Maximitzem les possibilitats de participació

Les campanyes persegueixen generar moments de contacte amb nous públics (oportunitats de relació) i cal donar les màximes opcions i possibilitats, des de la simple repiulada fins al pagament d'una quota, la incorporació a un grup de treball o de voluntariat, o la creació d'un comitè de suport. És molt important oferir sempre espais de recursos i materials, kits per a la participació o manuals d'activisme, i que hi hagi per-



sones d'atenció i suport durant tota la campanya. El nivell de resposta a les nostres propostes és òbviament el millor indicador del nostre èxit, però la campanya es pot enriquir si escoltem o incorporem les propostes que arriben de l'exterior: que algun grup de gent s'autoorganitzi per començar a replicar el nostre missatge, amb recursos o idees pròpies, hauria de ser motiu d'orgull.

Tenir un espai visible a la web on, per exemple, vagin apareixent les piulades que a Twitter fan servir el *hashtag* de la campanya és una manera de fer visible la participació, però si a més els convertim en material informatiu i parlem regularment sobre els comentaris que es fan a les xarxes socials, o les accions o vídeos d'accions que més agraden, no només visualitzarem resultats, sinó que ajudarem també a incentivar i animar la participació.

Malgrat que per defecte sempre aspirem a arribar al major nombre possible de gent, cal mimar de manera especial aquells petits grups d'activistes insistents i compromesos que, en moltes ocasions, són els que acaben liderant o sostenint els canvis. Per als nostres activistes VIP potser podem dissenyar propostes o materials més aprofundits o especialitzats, o donar-los veu en els nostres materials i espais informatius.

■ Comuniquem-ho tot

Sovint ens passa que només recordem de les campanyes el moment del seu llançament, i poques vegades ens assabentem de com acaben, o de què es va aconseguir, si no és que hi estem molt directament implicades. És veritat que en els llançaments o els "dies D" ens la juguem, però cal racionar els esforços, sobretot els informatius. Ni tan sols en aquelles campanyes on s'aposta fort per aparèixer als mitjans, el treball informatiu s'esgota convocant una roda de premsa.

Una campanya, per curta que sigui, té com a mínim tres moments noticiables: l'abans, el durant i el després. Tret d'aquelles campanyes de pressió política on, per raons òbvies, potser no ens interressi explicar-ho tot, podem dir que d'una campanya, igual com del porc, pràcticament tot és aprofitable, informativament parlant. L'exercici de transparència pot ser total i podem fer un *making off* permanent de tot el procés.

En un primer moment caldrà explicar el sentit i els objectius de la campanya, i explicar els preliminars per generar expectació, i després podem animar a la participació en les diferents accions que organitzem o convoquem, o informar puntualment de cada pas que es vagi donant i dels seus resultats. Durant el transcurs de la campanya no podem oblidar-nos de posar el públic sempre en context de la millor manera possible (introduccions, enllaços, espais de recursos...).

Produir informació per als mitjans és important, però no més que produir-la per a la nostra web o *microsite* de campanya

(retroalimentats i ben coordinats si són espais diferents), que ha de ser el nostre centre neuràlgic informatiu. Una campanya pot generar permanentment continguts: per als mitjans, per a l'agenda de la web, per als butlletins, per a l'espai de notícies o la revista (reportatges amb entrevistes als responsables), per al blog (ja siguin fotos o vídeos i cròniques d'accions, xerrades i inauguracions, articles o debats d'opinió relacionats amb les causes o les raons de la nostra campanya), o per a les xarxes socials. De tot allò, convenientment sistematitzat i resumit, n'extraurem els textos per a la memòria anual o els informes tècnics corresponents.

La retransmissió en directe de les nostres accions, via *streaming* o xarxes socials, és una manera cada vegada més habitual de generar participació i atenció informativa. El recull de les nostres piulades a Twitter en ajudarà a fer memòria i amb la utilització d'algun *hashtag* de referència podrem recollir comentaris o crítiques, que ens serviran com a nou material informatiu.

En el moment de tancar la campanya és molt important explicar el que hem aconseguit, tant si els resultats són positius com si són negatius, i en aquest cas serà útil analitzar els obstacles o mancances i la manera com els enfrontarem en properes ocasions. Per parlar de resultats, una idea d'Albert Einstein: "No tot el que compta es pot comptar, i no tot el que es pot comptar, compta".

■ Avaluem-ho tot

Una campanya, tant perquè té èxit, com perquè no en té, pot requerir des d'ajustos menors fins a canvis en els pressupòsits de partida o en les metodologies inicialment previstes. Serà tasca del comitè de campanya avaluar-la sobre la marxa.

Poques vegades n'hi haurà prou amb els resultats més immediats. En general ens caldrà una mica de perspectiva i anar acumulant dades durant tot l'any (o més enllà). Idear sistemes de recollida i sistematització de dades per a cada acció o fase de la campanya és un dels aspectes tècnics que no sempre es prioritzen i que acaben sent fonamentals de cara a l'avaluació interna i cara a l'informe que servirà de material de base per a la següent campanya.

Com ja sabem, hem d'avaluar bàsicament dues coses: els resultats i els processos. En relació als resultats concrets, per a algunes accions ens haurem marcat fites de participació, interacció o dates límit, i aquests seran els principals indicadors. Per exemple, el nombre d'assistents o lectors (quanta gent ho ha vist, ha assistit, ha clicat, descarregat o ha participat presencialment o virtualment), o el nombre de respostes, demandes o col·laboracions, en un període determinat de temps. En funció de quins siguin els objectius finals podrem valorar el seu nivell de progressió o assoliment, però quantificar el nombre o el tipus de noves relacions no serà l'únic que ens interressi.



A banda d'aquest tipus de resultats... preguntem-nos quins debats s'han generat dins i fora de l'entitat arran de la campanya, quins nous contactes rellevants ens ha procurat, quins canvis a l'organització ha provocat, o quines disfuncions ha destapat. Més enllà dels resultats concrets, hi ha processos i qüestions que ens cal consignar i valorar per tenir una idea més completa i orientada de la nostra acció, en la línia de l'eficàcia sociocultural.

No podem oblidar mai que la planificació, necessària, limita la nostra mirada a allò que vam ser capaços de definir com a objectius i resultats, però que en els resultats no previstos pot haver-hi el secret de l'èxit. A més participació, més interacció i més resultats no previstos! No els ignorem!

BONA PRÀCTICA

Campanya "Armes sota control"

Entitat

Fundació per la Pau

Descripció

la Fundació per la Pau té en la realització de campanyes de sensibilització social i pressió política un dels eixos centrals de la seva acció, en els àmbits que li són propis -desarmament, desmilitarització, prevenció de conflictes, respecte als Drets Humans i promoció activa d'una Cultura de Pau. Diferents aspectes fan de la Campanya "Armes sota control" un exemple ressenyable:

- a) Amb diversos noms i estructures està activa a Catalunya des dels anys 90, és una de les campanyes actives més antigues i mostra el valor del treball a llarg termini per aconseguir canvis socials: el 2007, la Llei de Comerç d'Armes a Espanya (després de 21 anys de ser secret d'Estat) i, en clau global, el 2008, el Primer Comitè de les Nacions Unides, reunit a Nova York, va aprovar que s'iniciés el procés per valorar la possibilitat de crear un Tractat de Comerç d'Armes (TCA).
- b) La Fundació forma part de la IANSA, una xarxa internacional que aplega més de 700 organitzacions i que

és una de les tres xarxes internacionals impulsores de la Campanya en el pla mundial. L'entitat fa treball local i global al mateix temps i manté el moviment per la pau enxarxat i present a l'espai internacional, tema vital tant per a la consecució dels seus objectius concrets (aconseguir un tractat d'armes), com per als seus objectius de sensibilització social sobre la qüestió.

- c) La campanya edita materials d'anàlisi i informes de manera regular per mantenir el tema viu i donar-li credibilitat i rigor a la xarxa, i s'adapta i renova comunicativament en funció dels esdeveniments. La Fundació dedica un espai permanent i especial a la web i ha editat materials promocionals (tríptics) específics el 2012 amb motiu de la reunió que hauria d'haver aprovat un Tractat de Comerç d'Armes (TCA).

Com diu el seu director: el treball compartit amb altres ONG no sempre és fàcil i alenteix els processos. Però, a canvi, s'arriba a molta més gent, els poders polítics estan més obligats a escoltar i es fa més incidència. Cal tenir paciència: els canvis són lents, però si es fa bona feina i s'hi insisteix, els canvis arriben.



BONA PRÀCTICA



Descripció

La Fundació Arrels sempre ha apostat per la comunicació i ha dotat de recursos econòmics i humans el departament que se n'encarrega. Els esforços han estat constants en el temps i això es nota en la qualitat i els bons resultats de les seves campanyes, que són un exemple de bona feina i treball integral de comunicació a l'entitat. Les campanyes són centrals per a Arrels, perquè són la principal font de finançament privat. Hi destinen el 5% del pressupost total de l'entitat i en fan dues d' anuals, la de Nadal i la de primavera, que coincideix amb la publicació de la memòria anual. Ambdues estan relacionades des del punt de vista formal i de concepte.

L'entitat aposta per missatges únics, clars i autèntics. La imatge de #ningudormintalcarrer és molt bona i actualitza molt encertadament la imatge corporativa de l'entitat, utilitzant elements molt simbòlics i a la vegada molt propis i concrets (el cartró, el carrer), fantàsticament resumits en la imatge d'un cor de cartró. La campanya està concebuda per a xarxes (el lema es llança directament en format *hashtag*), i des de la web es fan diferents propostes de participació a través de diferents xarxes, però combinant-les també amb accions de carrer. La imatge de l'usuari/a és

Campanya #ningudormintalcarrer
www.arrelsfundacio.org/ningudormintalcarrer/

Entitat
Fundació Arrels

sempre respectuosa i, sobretot, a través d'ells/es expliquen la seva feina en positiu: sempre històries de gent que se'n surt, per animar a col·laborar.

Tot i que les prepara el departament de comunicació, les campanyes, una vegada concebudes, es mostren a la resta de departaments per explicar el procés, els detalls, els objectius i el pressupost, i es valoren. A l'entitat tenen clar que és important que es treballin internament abans de llançar-les per poder sumar idees i que puguin ser "el màxim d'autèntiques" possible. Es pegen tots els materials i accions a una *wiki* interna i es fa una presentació als treballadors, voluntaris i persones ateses. Tot i que són campanyes de recaptació es prioritza sempre l'objectiu de sensibilització respecte a la temàtica de les persones sense llar. A Arrels creuen que amb una bona sensibilització, la resta d'objectius poden aconseguir-se amb uns canals oberts d'informació i d'ingressos, i amb unes bones eines per a la viralitat. Totes les campanyes inclouen també un material específic per als mitjans. En aquest cas, es van enviar cors de solapa als periodistes de Barcelona demanant que s'unissin al crit de "Ningú dormint al carrer".

Les 10 idees clau

1

Tot missatge que propaguem, en el canal i format que sigui, i la nostra manera de projectar-nos i relacionar-nos amb les persones amb qui tractem forma part d'un únic gran missatge que ens explica i atribueix un valor. Nosaltres "som" el missatge.

2

Per a algú que es relaciona amb la nostra entitat la major "experiència comunicativa" amb nosaltres serà sempre el tracte personal i el contacte directe: les bones i les males impressions poden ser decisives perquè aquesta persona es faci una idea de la nostra activitat i la nostra manera de fer.

3

En un món on s'han multiplicat les veus i la ciutadania opina a través dels més diversos canals, mantenir una posició distanciada i freda sobre les problemàtiques de la nostra societat és vist amb recel. Cal transparència en gestió i en posicionament.

4

La nostra web haurà de respondre a la pregunta: quin tipus de relació volem establir amb cada tipus de visitants? Si volem fomentar la participació i el diàleg, caldrà fer-ho també des de la nostra comunicació.

5

La conversa sobre els temes que tractem a l'entitat i els nostres simpatitzants o potencials seguidors no es mou només a la nostra web i blogs. Es bo visitar altres espais on també se'n parla per dir-hi la nostra.

6

El seu fàcil accés i la seva capacitat per retenir l'atenció lectora davant l'allau d'informació que corre per les xarxes socials, fa del butlletí electrònic un dels principals canals de comunicació entre l'entitat i els seus públics.

7

La memòria és obligatòria èticament i comunicativament: és la nostra targeta de presentació actualitzada cada any, el punt exacte on haurien de confluïr els nostres principals missatges i el millor exponent del nostre enfocament i estil comunicatiu.

8

La memòria és el document col·laboratiu per excel·lència de qualsevol entitat. Si tothom en pren consciència, és una eina privilegiada per activar un procés regular de recollida i posada en comú d'informació, i d'incentivar la cultura de la participació i de l'avaluació.

9

Tècnicament una campanya no és més que un conjunt d'activitats i tàctiques orientades a provocar canvis en el comportament de persones, empreses o institucions. Comunicativament, és la mare de tots els canals, entesos com a espais de trobada: quan una entitat endega una campanya el que intenta és, a partir d'una idea o missatge central i un objectiu clar, multiplicar les possibilitats de contacte i relació en un espai de temps acotat.

10

Les campanyes posen a prova la disposició i la vocació comunicativa d'una entitat. L'autèntic potencial de les campanyes és aconseguir que l'atenció captada no decaigui i que es transformi en adhesió a una causa.





MANS A L'OBRA

- ☞ Fes una enquesta adreçada a membres, sòcies, juntes directives i simpatitzants sobre els continguts que es produeixen actualment a la teva entitat. Pregunta'ls sobre la qualitat i utilitat dels continguts, demana'ls suggeriments... veuràs com obtindràs bones pistes sobre cap a on tirar.
- ☞ Paper i llapis. Tres columnes. A la primera posa-hi els tipus de públics que poden visitar la teva web. A la segona descriu el tipus de continguts que poden voler trobar-hi. En la tercera, fes una llista de propostes concretes de continguts que els poden satisfer.
- ☞ Fes una llista de pàgines web i blogs personals populars que tractin els temes que treballem a l'entitat. Segueix-los, comparteix-los amb la resta de membres de l'entitat i participa-hi quan es presenti l'oportunitat.
- ☞ A *Una pedagogia de la comunicació*, de Mario Kaplún (pàg. 248), trobaràs pautes per avaluar els teus missatges, sobretot si són missatges que tenen com a objectiu la sensibilització per a la transformació social. Formula't les preguntes que llança Kaplún i adapta els continguts que generes en funció de les respostes. (Trobaràs el llibre enllaçat al "Per aprofundir" d'aquest capítol.)
- ☞ Escamot memòria: organitza un grup de voluntaris i voluntàries que busqui bones memòries d'entitats a la xarxa. Fes una fitxa on es consigni la seva estructura, el que més t'agrada i el que menys i contrasta la teva opinió amb altres persones de l'entitat.
- ☞ Fes una enquesta a la junta, l'equip tècnic, un grup de voluntaris i un grup de sòcies i demana'ls la seva opinió sobre la memòria.
- ☞ Per molts anys: els aniversaris de l'entitat sempre són bons moments per pensar en la seva imatge, fer memòria o actualitzar-la. Moltes entitats aprofiten per afegir el número d'anys al logo i transmetre així que ja tenen un llarg bagatge. Tirem d'arxiu. Podem fer una exposició que reculli tots els cartells o tríptics que hem fet al llarg de la nostra història i aprofitar per reflexionar-hi col·lectivament amb els nostre públics i comunitats?
- ☞ Videoanunci participatiu: si haguéssim de posar un eslògan o *claim* a la nostra entitat, quin seria? Per què no demanem a les persones sòcies i voluntàries de l'entitat un video gravat amb el mòbil on expliquin en una frase que fa la nostra entitat?
- ☞ Organitza un taller per analitzar col·lectivament a través d'una DAFO les debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats de l'entitat a l'hora de realitzar campanyes d'èxit. Què feu bé? Què us faltaria? Amb qui podeu comptar en el sector?



PER APROFUNDIR

Articles



¿Es usable tu página web?" · hazloposible.org



"Posicionamiento, accesibilidad, usabilidad y gestión de contenidos: conceptos clave para quienes gestionan páginas web" www.socialco.es



"Video: una explicación sencilla del software libre" · www.masticable.org



"Cómo escribir emails efectivos: 10 pasos para convertir el email en tu aliado" aefundraising.org



"Este boletín no es para mí" · www.socialco.es



"La memoria de ONG: un canal para comunicar, no un informe técnico" www.socialco.es



Gutiérrez-Rubí, Antoni. "Las camisetas son para el verano" · blogs.elpais.com/micropolitica



"Contrapublicidad y subvertising" · disenosocial.org



"¿Cuáles son las mejores campañas de fundraising de 2011?" · www.canalsolidario.org



Pàgines web i blogs especialitzats

Tecnologia

www.tecnologia.org

Masticable

www.masticable.org

SocialCo

www.socialco.es/blog

Sector 3.0

www.sector30.es

La broma

labroma.org

Asociación Española de Responsables de Comunidades OnLine y profesionales de Social Media.

www.aercomunidad.org

Corporate Excellence (marca i reputació empreses espanyoles).

www.corporateexcellence.org

Joan Costa

www.joancosta.com

Campaign Strategy

www.campaignstrategy.org

Publicacions

Cobo, Silvia (2011). *Internet para periodistas. Kit de supervivencia para la era digital*.

Barcelona: Editorial UOC.



Manual de la Guerrilla de la comunicación (2000). Grupo Autónomo A.F.R.I.K.A



Montoliu i Riu, Laia (2010). *El Tercer sector a la Web 2.0*. Tesina inèdita.

Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)



Documentals per a la transformació. Guia per a l'elaboració de documentals socials participatius (2010). Barcelona: ACSUR-Las Segovias





En plano corto. Guía para el uso del video social en la educación para el desarrollo (2010). Pandora Mirabilia. ACSUR-Las Segovias



Recomanacions per a l'elaboració de memòries institucionals (2009). Federació Catalana d'ONGD



Algunas notas sobre elaboración de memorias en ONG (2009). Plataforma del Voluntariado de España



Diseño de la estrategia de marca. Por dónde empezar (2012). AEFR



Clemente, Nacho (2012, gener). *Diseño gráfico y reivindicación*. Monográfica.org. Revista temática de diseño

Klein, Naomi (2001). *No Logo. El poder de las marcas*. Barcelona: Paidós

Benet, Vicente J.; Nos Aldás, Eloísa (2003). *La publicidad en el tercer sector*. Barcelona: Icaria

Nos Aldás, Eloísa (2007). *Lenguaje publicitario y discursos solidarios*. Barcelona: Icaria



Fernández Miranda, R.; González Reyes, M.; Jiménez Gómez, I.; Ramiro Pérez, P. (2009) *Contrapublicidad, Consume hasta morir*. Madrid: Letra. Ecologistas en Acción. Libros en Acción



Código ético y herramienta de autoevaluación (2008). Coordinadora d'ONGD d'Espanya



Guía metodológica para la elaboración de una campaña de incidencia política (2008). Alianza Cambio Andino





Choy, Mily (2005). *Cómo incidir en políticas públicas*



Construyendo una estrategia de medios para la incidencia política (2002). WOLA



Manual de incidencia política para organizaciones de mujeres (2002). Muévete por la Igualdad. El hilo de Ariadna



Manual para el diseño participativo de estrategias de comunicación. Voces Nuestras



Campaigning tools and resources (en anglès). OXFAM



Campañas para la movilización social (2010). Ingeniería sin Fronteras



Materials formatius. Resultats de campanyes i situacions excepcionals: Comunicació de crisi. ECAS



Codis ètics i bones pràctiques de fundraising. AEFR

Trobareu tots els enllaços a articles, webs i publicacions a la versió en PDF d'aquest Útil Pràctic, que es pot descarregar a la secció "Publicacions" de www.bcn.cat/tjussana



V

La gestió de xarxes i comunitats virtuals





V La gestió de xarxes i comunitats virtuals

Com podem atreure més seguidors a les xarxes socials? Qui s'encarrega de la seva gestió? Quant de temps hem de dedicar al 2.0? Són preguntes que probablement han sorgit a la vostra entitat a l'hora de definir la presència a internet. En aquest capítol us donarem algunes claus per clarificar idees abans de tocar cap tecla (5.1.), per a tot seguit presentar-vos 5 habilitats a cultivar i 5 reptes a afrontar en la gestió de co-

munitats (5.2.). Tots dos apartats ens seran útils per abordar les recomanacions per crear campanyes 2.0 (5.3.). Com veureu, més que explicar-vos el funcionament de certes eines, volem llançar-vos preguntes i reflexions perquè us qüestioneu com moure-us a la xarxa i avaluar l'impacte que s'hi pugui generar. La webgrafia i bibliografia que us aportem al final del capítol us ajudaran a anar més al detall.



5.1. Les engrunes de Grettel: algunes pistes per no perdre's

Com explicàvem al primer capítol d'aquest manual, moltes entitats veuen en les xarxes socials una taula de salvació que les ajudarà a reconnectar amb una ciutadania aparentment allunyada dels seus interessos. D'altres se senten desorientades davant tanta innovació i no aconsegueixen trobar el sentit a tot plegat. Afortunadament, per a unes i altres, Grettel ens ha deixat 5 engrunes per tal de no perdre'ns en aquest camí del 2.0. Són advertències i consells que ens han de guiar abans de posar mans a l'obra:

■ Les raons i l'estratègia

Hi ha moltes raons per les quals una entitat hauria de ser a les xarxes socials. Fem una llista ràpida?

- * Veure què es mou al seu voltant
- * Aprendre d'altres usuàries i millorar
- * Sumar amb el treball col·laboratiu
- * Fidelitzar sòcies i simpatitzants
- * ...

Se'ns acudeixen desenes d'altres raons... però, a la nostra entitat en concret, per què li interessa ser a les xarxes socials? Ens hem formulat mai aquesta pregunta seriosament? Què esperem aconseguir? Visibilitat? Socis? Credibilitat? O potser poder complir la nostra missió com a entitat?

Sovint les entitats no es qüestionen gaire per què entren a aquest món: s'hi ha de ser, perquè hi és tothom, i punt. I és veritat que hauríem de ser on es mou la gent (segur!), però si utilitzem aquests espais de manera instintiva i indiscriminada reproduïrem vells "vicis comunicatius": és probable que acabem fent-ne un altaveu més sofisticat per informar de les nostres activitats i per esbrinar l'*autobombo* fins a límits insospitats, sense arribar a entrar en les lògiques pròpies d'aquest món. Sense nord, hi destinarem massa energies per la poca recompensa que n'obtidrem. Com hem repetit obstinadament al llarg de tot el manual, no oblidem quina és la nostra missió com a entitat.

Al capítol 2 ja dèiem que abans de començar a caminar cal tenir molt clar cap a on anem. Hi haurà molts camins per arribar-hi. Si decidim agafar el de les xarxes socials, cal que ens preparem i que dissenyem una estratègia el més acurada possible, amb objectius i comunitats definides, un cronograma... tal com fem amb l'estratègia comunicativa de l'entitat, però "en petit". Això sí, més val no deixar-la només en paper. Estem davant d'un món que canvia constantment i que ens exigeix revisar, avaluar i modificar contínuament les nostres accions. Per què no la pengem en un document col·laboratiu obert als membres de la nostra entitat i n'anem polint aspectes a mida que anem avançant?

■ Pensar el que farem, repensar el que ja fem

Sovint des de les entitats socials s'entenen les xarxes socials com una eina més que s'afegeix amb les seves particularitats i rutines a la resta de canals de comunicació, però ningú no es para a pensar en el que el seu ús implica per a la resta de tasques i per a l'organització. Seguint aquesta lògica, hi pengen els mateixos continguts i esperen amb la canya que algun peixet mossegui l'ham. Res més lluny de la realitat: les eines 2.0 exigeixen noves rutines, però no van per lliure, impliquen canvis en tot allò que ja fem. Com ja hem vist, les seves lògiques obliguen la nostra entitat a:

- * Replantejar-se l'estratègia organitzativa
- * Reestructurar l'entitat en funció de la comunicació
- * Enfortir la coordinació d'equips
- * Apostar per la coherència i la transversalitat comunicativa
- * Comunicar-nos d'una altra manera: adoptar una actitud dialoadora, oberta a la col·laboració, la resposta i la participació

Díficilment una entitat amb mentalitat 1.0 tindrà èxit en el món 2.0. Cal, doncs, endreçar-se abans d'entrar-hi.

■ No hi ha solucions úniques per a tothom

L'accés universal a les eines que ofereix la web 2.0 pot transmetre'ns la idea que, tenint-les a l'abast per igual, el que funciona a una entitat pot funcionar en una altra, gran o petita, esportiva o cultural. Potser sí, probablement no. Els factors d'èxit, com les particularitats de cada entitat, són massa diversos i, que se sàpiga, encara no s'han trobat les receptes màgiques aplicables a totes les entitats.

■ Experimentació sí, però sense passar-se

És cert: gestionar bé les xarxes socials depèn en bona mesura d'experimentar-hi molt. Tenim moltes eines pràctiques que canvien constantment i per molta teoria i manuals que duguem a sobre no en coneixerem les potencialitats reals fins que no les provem, ens equivoquem i rectificuem, fins a "trobar-li el punt". Això no vol dir que fem de l'experimentació el nostre hàbitat. Experimentem, però tinguem clara la nostra estratègia i els nostres objectius.

■ Prohibit oblidar-se de les causes

Sovint el món del 2.0 i de les entitats socials és net i polit, ple d'artefactes impactants i espectaculars jocs d'artificis. Hi fem molt de soroll, però on són les nous? L'ús de les xarxes socials no ens ha de fer oblidar les causes que defensem ni l'objectiu final i la coherència que persegüim com a entitat. Existeix el risc de promoure campanyes aparentment atractives que demanden poc esforç i compromís per part d'usuaris



i simpatitzants. Si aquesta és la tònica a la nostra entitat, no podria ser que estiguéssim contribuint a promoure una ciutadania que no s'implica amb el seu entorn més enllà de les xarxes? El nostre repte serà que el món digital mogui també la gent al "món real", passant de la implicació en causes puntuals al compromís amb idees de, diguem-ho així, "llarga durada".

5.2. Habilitats i reptes per a una millor gestió de les comunitats virtuals

Tot i que comunicació i comunitat són conceptes molt antics que comparteixen la mateixa arrel (*communis* vol dir posar coses en comú), mai s'havia parlat tant de la seva relació com ara. Ens diuen que el secret de la comunicació 2.0 és gestionar correctament les comunitats virtuals. Però què és exactament una comunitat virtual per a una entitat?

Les comunitats virtuals reuneixen grups de persones que comparteixen els seus valors, se'n senten part o hi mantenen un major o menor grau d'interacció. En aquests grups de per-

sones, per tant, hi podríem trobar des de sòcies, voluntàries i membres de l'entitat fins a subscriptors dels nostres butlletins o seguidors a les xarxes socials.

Abans de llançar-nos a les xarxes socials, doncs, és fonamental:

- a) Determinar quines són les nostres comunitats virtuals i com ens hi volem relacionar; i
- b) Definir amb quina finalitat i amb quines eines volem dialogar-hi.

En la seva gestió, no tenim només 5 habilitats a cultivar i 5 reptes a afrontar. La llista podria ser més llarga, però ens hem estimat destacar aquells aspectes globals que considerem claus i que és bo qüestionar-se en el si de cada entitat. Els hem dividit en funció del seu àmbit: la pròpia organització, les persones, els continguts i el sector. Per a parlar-ne hem pres com a referència l'article "20 claus de la gestió de comunitats virtuals a les ONL" del Jaume Albaigès (el trobareu enllaçat al final d'aquest capítol). L'hem editat, retallat i ampliat al nostre gust: d'això es tracta al 2.0!

HABILITAT 1* Jugar amb la pedrera

Qui ha d'alimentar les xarxes socials? Hi ha entitats grans que disposen de prou recursos per contractar una empresa externa perquè els dugui la gestió diària de les xarxes socials. Què us sembla? Poden ser útils per a certes campanyes puntuals d'impacte o visibilització, però si es tracta de seduir i enamorar altres persones per allò que som, creieu que ho podrà fer amb el mateix entusiasme algú que no senti l'organització tant com nosaltres? Juguem amb els de casa? Caldrà en les nostres accions traspuar la passió per la nostra entitat.

REPTE 1* Fer partícips més membres de l'entitat

És millor que les xarxes les dugui una sola persona? Tot l'equip? El voluntariat també? Cada entitat ha d'analitzar el que hi ha i decidir: afortunadament no hi ha un únic model vàlid. Tot i així, en un món en què tothom té veu i influència en la seva xarxa social, on totes les persones que formen part d'una entitat aporten valor des del seu coneixement i on tota l'entitat ha de caminar plegada en la comunicació, és aconsellable (per eficaç i sostenible) que més d'una persona participi en les xarxes socials de l'entitat (sempre que es faci de manera organitzada, compartint valors i estratègia, és clar). Donar veu a les veus d'una entitat, sigui des de les xarxes socials o des de blogs i altres eines, ens ajudarà a fer-ne una organització més compromesa, unida i eficaç en la seva comunicació.

En aquest sentit: ens interessa formar la gent que fa pinya amb nosaltres? Què us sembla si dissenyem un pla de formació i participació a xarxes socials per als membres de la nostra entitat que s'hi vulguin involucrar?

D'altra banda, cada membre de l'entitat ha de decidir si en les seves xarxes personals vol identificar-se com a tal. Cadascú ha de ser lliure per prendre la decisió en què es trobi més còmode... tot i que nosaltres no veiem per què no fer-ho: en un



món hiperconnectat en què tot s'acaba sabent i on se suposa que treballem a un lloc on som a gust, "dividir" la nostra identitat sembla que, a priori, no té massa raó de ser.

En qualsevol cas, cal tenir en compte que és des de les persones, i no des dels llocs, des d'on es comunica millor: la gent a qui ens adrecem s'obre més al diàleg amb persones amb noms i cognoms i preocupacions similars que no pas amb llocs darrere els quals no se sap qui respira.

HABILITAT 2* Compartir, interactuar, conversar...

Al món 2.0 no està gaire ben vist parlar exclusivament d'un mateix. Tampoc és que ens neguin la salutació si ho fem, però el que realment es valora és la nostra capacitat per compartir continguts i iniciatives de qualitat, encara que no vinguin de la nostra entitat. També s'esperarà de nosaltres que responguem amb agilitat requeriments i crítiques, que donem un cop de mà a altres persones o que col·laborem amb causes que valguin la pena.

Aquestes habilitats han de ser cultivades no només a casa (a les nostres xarxes socials, al nostre blog...). Cal visitar també les cases dels membres de les nostres comunitats per dir-hi la nostra i interactuar. Per exemple, comentant una notícia d'un blog on es parla de l'activitat que realitza la nostra entitat o d'un tema que tractem o dominem.

REPTE 2* Detectar complicitats

Conèixer les característiques de cada comunitat virtual a què ens adrecem és de vital importància. No ens serà possible dinamitzar-la si no coneixem com es mou, quin tipus de continguts agraden i quan es mobilitza. Les comunitats no són estanques, es poden ampliar o enfortir (algú que ens segueix via butlletí electrònic pot esdevenir soci, per exemple). Per aconseguir-ho serà necessari que afinem la capacitat d'identificar les persones que ens poden donar un cop de mà dintre de cada comunitat. Cal trobar les nostres còmplices entre els següents perfils:

- **Influencadores clau:** són persones amb gran poder d'influència, no només entre les que coneixen, sinó també entre les que no coneixen. Creen continguts que són compartits per molta gent.
- **Animadores:** són persones amb bones xarxes socials i alta capacitat per influenciar gent del seu entorn.
- **Consumidores multicanal:** són persones que estan sempre pendents dels continguts que es mouen a la xarxa i ocasionalment hi participen. Influencien, però diguem que no és el poder d'influència el que més les caracteritza.
- **Consumidors estàndard:** Més que crear nou contingut o realitzar comentaris a les xarxes, són persones que llegeixen i estan alerta de les novetats. Són les persones que serien influenciades per les més actives del seu entorn.

Una vegada identificades, com penseu que podem atendre i satisfer les necessitats d'aquestes persones? Quin tipus d'eines utilitzarem per estar en contacte amb cadascuna d'elles? Quins continguts i missatges compartirem? Utilitzarem algun tipus de base de dades per registrar-les?



HABILITAT 3* Estar alerta

Estar alerta de tot el que es mou és un dels secrets per treure el màxim profit del món 2.0. Caldrà no perdre de vista: a) els aprenentatges que puguem extreure d'experiències d'altres entitats; b) les oportunitats que ens presenta l'actualitat per dir-hi la nostra; c) les novetats sobre eines, guies i cursos sobre comunicació que van sorgint; d) tot el que es cou a la comunitat i la premsa sobre les nostres temàtiques; e) noves fonts d'informació i persones especialitzades en la nostra àrea temàtica; f) el que es diu sobre la nostra entitat.

Dedicar-hi l'atenció que es mereix no és perdre temps. Més que parlar, la major part del temps que dediquem a les xarxes socials ha de ser destinat a escoltar i veure què passa al nostre voltant. D'aquesta escolta han de sorgir nous coneixements i idees per orientar la nostra comunicació.

REPTE 3* Activar la comunitat

La bona gestió de la comunitat servirà de poc si a l'hora de la veritat no som capaços d'activar-la en casos puntuals, com el llançament d'una campanya. Per fer-ho, caldrà haver treballat prèviament la quotidianitat i enfortir lligams i complicitats amb els seus membres. Arribat el moment, una petició d'ajuda o col·laboració nostra (sovint de caire personal) podrà encendre l'espurna i fer que, per exemple, des de la comunitat arribi a un mitjà d'informació que a la vegada, fent-se'n ressò, ajudi a fer arribar el missatge a més gent. El treball de formigueta a les xarxes socials acaba tenint premi.

HABILITAT 4* Do de llengües

És com si a una escola us dirigíssi a un grup de joves per animar-los a participar en una activitat que organitzeu: aconseguireu contagiar entusiasme si parleu com advocats d'adults, amb excessiva seriositat i un sol to de veu? Potser algú s'hi apunta, però vaja, les possibilitats d'èxit són menors. A les xarxes, el sentit de l'humor, l'espontaneïtat, la ironia i el llenguatge proper tenen més punts que cap altre.

REPTE 4* Avaluar l'impacte

Sens dubte, un dels grans reptes en el món 2.0: com avaluem les nostres accions? Com podem saber si la nostra comunicació a les xarxes socials "funciona"? En el món digital tenim més eines que mai per obtenir dades sobre el que fem i poder rectificar tot seguit, però la majoria d'eines avaluen impactes de caire quantitatiu (a quanta gent arribem, quantes visites hem obtingut...). El perill de deixar-se enlluernar per les xifres és gran: un nombre alt de seguidors a les xarxes socials és senyal unívoc d'èxit? El seu creixement continu pot donar-nos a entendre que efectivament alguna cosa estem fent bé, però es tracta només d'això? Recuperem la metàfora de l'escala de veïns que utilitzàvem al capítol 1. Dèiem que com a entitat social, la comunicació no consistia només a alertar els mitjans d'informació de la celebració d'una reunió de veïns, sinó a activar tots aquells mecanismes que ens ajudessin a fer la reunió de veïns més productiva, on es proposessin i solucionessin problemes de manera col·lectiva. Si volem avaluar l'èxit d'aquest acte ens anirà bé saber que van assistir-hi 15, 20 o 25 veïns (millor si són 25!), però el que veritablement ens parlarà de l'èxit de l'acció serà que tothom hagi tingut veu i vot, que s'hagin respectat



totes les opinions i arribat a un consens, etc. Aquests haurien de ser els indicadors a utilitzar per mesurar l'èxit de les nostres accions, si és que la nostra missió com a entitat és la construcció col·lectiva al voltant d'una temàtica en particular.

“Aleshores què hem de mesurar?”, es pregunta Daniel González, estratega de campanyes d'ONG de la plataforma de ciberactivisme Change.org. “El nostre objectiu ha de ser mesurar la qualitat de les relacions que tenim amb les persones que ens donen suport. Hem de saber escoltar, mesurar el pols dels comentaris i els sentiments que se succeeixen a la xarxa. No es tracta només d'establir vincles, és imprescindible la seva qualitat”, es respon.

Evidentment, hi ha certs indicadors universals que sempre ens seran útils: el ritme de creixement de les nostres comunitats, el número d'interaccions i l'activitat dels seus membres... Eines per mesurar-los n'hi ha moltes: Google Analytics, Piwik, SocialBro, les pròpies de cada xarxa... El millor és triar-ne una i avaluar-ne l'evolució dels resultats, observant-ne les tendències. Hi haurà resultats, però, que no es podran mesurar amb estadístiques automàtiques. La màquina ens podrà dir que tenim dos comentaris, però com discrimina entre el que és emocionant i aporta valor, i el que és anecdòtic?

De la mateixa manera, és necessari valorar les persones que ens segueixen no tant per la seva quantitat com per les seves característiques. Potser arribem a 100 persones i l'entitat veïna a 2.000, però les nostres 100 encaixen amb el nostre perfil, són més actives i alhora influeixen moltíssima més gent. Què val més, una repulada a Twitter que ha arribat a 200 persones o la seva publicació a un diari que s'adreça al nostre públic?

En resum: cal tenir en compte quants “m'agrada” hem obtingut a Facebook, i quantes repulades a Twitter i comentaris al blog. Per si soles, però, aquestes dades no ens ho diuen tot: hem d'estar atentes a les protagonistes d'aquestes accions i a les seves conseqüències a la llum dels nostres objectius comunicatius.

HABILITAT 5* Generositat

Més que mai, tenim l'oportunitat d'utilitzar eines i espais dinàmics que ens permeten deixar enrere la “loguitis” (afecció produïda per la prioritització del logo per sobre de tot) per tirar endavant plegats. Establir complicitats quotidianes, donar a conèixer accions i informacions interessants d'altres entitats no només ajuda aquestes entitats, també ens dóna punts a nosaltres. En aquests temps, és tant valorada l'excel·lència en l'elaboració de continguts propis com la recomanació d'informacions de qualitat provinents d'altres organitzacions. Més que mai, cal posar-se en la pell del nostre interlocutor: li pot interessar aquest contingut, encara que no sigui de la nostra entitat?

REPTE 5* Fer xarxa amb el sector

Què fa la ciutadania en el món 2.0 quan comparteix un mateix fi social? S'uneix, col·labora, s'ajuda. Per què no ho fem habitualment les entitats socials? Sens dubte un dels grans reptes del sector, més enllà de visibilitzar el que fa un i altre, és realitzar accions conjuntes que contribueixin a complir els nostres objectius comuns. Està preparada la nostra entitat per assumir-lo? Si ho està, les eines 2.0 ens ajudaran a fer-nos-ho més fàcil.



BONA PRÀCTICA



Eines per compartir el teu coneixement: Delicious

Entitat

- **Sida Studi**
delicious.com/sidastudi
- **Enginyeria Sense Fronteres**
delicious.com/esfcatalunya

Descripció

Gràcies a les xarxes socials, les maneres amb què podem prestar un servei útil a la ciutadania s'han multiplicat. Una d'elles és la de compartir el nostre gran coneixement especialitzat sobre la nostra àrea d'acció. Sida Studi i Enginyeria Sense Fronteres són dues de les entitats que han apostat per Delicious per tal d'aconseguir-ho. Delicious és una eina que permet desar en un compte públic i compartir qualsevol enllaç d'interès a la xarxa. Sida Studi ha recollit enllaços a més de 300 entitats que tracten el VIH/sida arreu del món. Per la seva banda, Enginyeria Sense Fronteres recull totes les notícies relacionades amb l'aigua que apareixen als mitjans d'informació. D'alguna manera, totes dues entitats "simplifiquen la vida" a la gent interessada en aquests temes, estalviant-los hores i hores de cerca. I això sempre és d'agrair.



A la cerca de l'estratègia global

Més enllà de les grans entitats que inverteixen molts diners en comunicació i són el referent habitual (Greenpeace, Metges Sense Fronteres, Intermón Oxfam, Amnistia Internacional) encara es fa difícil trobar, en l'actualitat, exemples d'entitats més petites del tercer sector amb una estratègia sòlida en el conjunt de les xarxes socials. El que trobem són bones pràctiques en campanyes específiques, siguin col·lectives (com el #Masnopaga de les ONGD a Twitter o el #diapobresa de la Taula del Tercer Sector) o d'una entitat (com la campanya "Ningú dormint al carrer" de la Fundació Arrels), o organitzacions que ho fan particularment bé a una xarxa social determinada (Setem a Twitter, Pallapupas a Facebook i les mencionades Sida Studi i Enginyeria Sense Fronteres a Delicious).

5.3. Campanyes 2.0: 10 claus per no naufragar en l'intent

Totes, qui més qui menys, hem somiat amb aquelles campanyes audaces que fruit d'un enginyós cop d'efecte faran girar milers d'ulls cap a la nostra entitat. Sens dubte, les eines 2.0 ho fan possible reduint el pressupost necessari a la mínima expressió, la qual cosa no vol dir que sigui fàcil aconseguir-ho ni aconsellable intentar-ho sense tenir clares aquestes

10 claus que us presentem. Els errors de base en campanyes 2.0 ambicioses es paguen car. La desconfiança i el desprestigi s'hi instal·len amb facilitat.

Com és natural, algunes d'aquestes claus ja les hem vistes, d'una o altra manera, a l'apartat de campanyes del capítol 4.



■ Contingut, contingut, contingut

Oblidem-nos per un moment de l'embolcall. Oblidem-nos de les noves tecnologies, el 2.0 i les xarxes socials: quin és el fons de la nostra campanya? Per què la fem? Quin és el seu objectiu? Realment és bo el contingut que hi ha al moll de l'os o és més el soroll que les nous? S'entén amb facilitat? Els jocs d'artifici a les xarxes poden entretenir una estona, però si volem arribar al fons de les persones i mobilitzar-les, necessitarem que el nostre missatge sigui, "simplement", bo, clar, concret, directe, senzill i entenedor.

L'efecte viral de la nostra campanya (que la gent la comenci a reenviar de forma ràpida i massiva) passa per dotar-la d'humor, creativitat, afinitats col·lectives, originalitat i... emoció, sempre que la tractem amb molta cura.

Coincideixen aquestes característiques amb aquella campanya que ens rondava pel cap?

■ L'Estratègia

A vegades quan pensem en campanyes a xarxes socials, ens deixem seduir per la "imatge final" de la nostra acció: per exemple, un video sorprenent i impactant que solet donarà voltes i voltes al ciberespai. Lamentablement, productes amb una elaboració impecable sovint es desinflen amb rapidesa perquè no han estat pensats des d'una estratègia global. Com amb qualsevol tipus de campanya, sigui *on line* o *off line*, cal tenir-ho tot ben pensat: amb qui comptem, quan ho farem, com, amb quins objectius, etc. O farem camí sense enllestir abans tot el que necessitarem?

■ El soroll previ

Perquè el llançament d'una campanya tingui èxit, pot resultar eficaç treballar prèviament la qüestió: anar avisant la gent que alguna cosa bona està per arribar, tractar el tema de la campanya amb altres formats i des d'altres perspectives, etc. Es tracta d'anar preparant el terreny i generar expectativa. D'altres vegades ens pot interessar caure del cel i sorprendre sense aquest treball previ. Si ho volem fer així, caldrà sobretot tenir en compte el següent punt.

■ La complicitat

Ja ho avançàvem a l'apartat anterior i al capítol 4: sense còmplices és molt difícil generar repercussió. Les relacions de confiança que establim diàriament en la gestió de les comunitats virtuals ens poden ajudar, perquè, arribat el moment, ens donin un cop de mà en la difusió de la campanya.

La complicitat es pot cultivar en diversos àmbits: entre l'equip de treball, entre amistats o membres de les comunitats, amb mitjans d'informació afins... avisar i tenir cura d'aquestes per-

sones pot ser el fet diferencial que ens ajudi al triomf de la nostra campanya.

■ La innovació

Cada minut circulen milers de noves informacions. Moltes ens conviden a actuar per acabar amb una injustícia o sumar-nos a una iniciativa social: signa aquest manifest, envia un correu als teus representants polítics, assisteix a aquesta conferència, dóna'ns un cop de mà... Existeix un *boom* de les campanyes socials a internet, així que els bons continguts i la seva dosi d'innovació seran requisits indispensables per atrapar l'atenció de la ciutadania (Alerta: innovació no necessàriament implica dificultat o complicació afegida).

■ El moment adequat

A vegades no ho podrem evitar, però és bo estar al corrent d'altres campanyes del moment per tal que no "trepitgin" la nostra si coincideixen en el temps. També cal pensar en els horaris en què els nostres públics puguin ser més receptius a participar en la campanya. Cada dia apareixen nous estudis i noves eines que ens ajuden a conèixer millor les franges horàries i els dies de la setmana en què més es mou cada xarxa. Si volem estar-ne al dia sempre va bé subscriure's a blogs especialitzats.

■ Els nivells de participació

Què demanem a la ciutadania? Si la nostra campanya demana acció, hauria de poder garantir més d'un nivell de participació, és a dir, que la gent pogués triar entre diverses accions a realitzar. D'aquesta manera arribarem a més públics i garantirem que sigui mínim el nombre de persones que es quedi fora perquè no comparteix o no pot sumar-se a l'acció principal de la campanya.

Les recollides de signatures a través de plataformes virtuals són una bona eina d'acció i visibilització que els darrers anys han obtingut una enorme popularitat. El que recomanem en cas d'utilitzar aquest recurs és que s'emmarqui sempre en una estratègia més àmplia, que porti informació de qualitat en diversos formats i que doni a escollir altres vies de participació. En aquest sentit, cal tenir planificats diversos graons en una escala de participació i que aquests graons es corresponguin amb propostes diverses que puguin arribar a diversos públics. Hem d'assumir que algunes persones es limitaran a clicar un enllaç, altres es mantindran en línia però només en espais virtuals, i la resta, potser una minoria, passarà del ciberactivisme a l'acció "al carrer".



■ Multiplataforma

De la mateixa manera, és bo que la nostra campanya no se centri només en un mitjà o plataforma. Si busquem una acció concreta amb un públic molt concret, és clar que pot ser recomanable quedar-se amb una opció, però si el que volem és una campanya més generalista, que arribi a més sectors, hem de preveure com la desenvoluparem en diferents plataformes, quines eines tenen més sentit per a cada públic i com es connectaran entre si. En qualsevol cas, la nostra pàgina web principal sempre serà el millor lloc on convergeixin totes les opcions.

A més, en moments en què les noves tecnologies han eliminat els murs que els separaven, aconseguirem més impacte si pensem en accions que es realitzin al “món real” i que alhora es retroalimentin amb les del món virtual. En aquest sentit, la creació d'aplicacions per a telèfons mòbils, per exemple, ens permeten moure'ns entre els dos espais a través d'accions que generen repercussió a tots dos àmbits.

■ El Dia E

Quan ja tenien mig camí fet, algunes campanyes s'acaben desinflant perquè s'aturen en el seu llançament. Hem de tenir present que el “Dia D” de la nostra campanya no és una finalitat en si mateixa, per molt impactant que sigui. La campanya persegueix uns objectius i hem de saber treballar-los una vegada tinguem captada l'atenció dels nostres destinataris, en els dies E, F, G, i els que segueixen. L'estratègia, aquí, és fonamental.

■ Avaluació sobre la marxa

Ja hem parlat en aquest capítol de la importància d'avaluar la gestió de les comunitats virtuals. Amb les eines que ens ofereix el món 2.0, ara tenim l'oportunitat de fer-ho sobre la marxa, mentre es desenvolupa la campanya. Això ens permetrà rectificar a temps allò que no està funcionant o centrar-nos en el que d'entrada sembla donar més fruits.

BONA PRÀCTICA



Descripció

Davant l'aprovació del decret del Govern espanyol (maig 2012) que deixaria les persones que no tenen permís de residència sense accés al sistema sanitari públic, l'ONG Médicos del Mundo va reaccionar amb rapidesa, eficàcia i sentit de l'oportunitat llançant la campanya “Derecho a curar”. Tal com ens expliquen des de l'entitat, l'objectiu de la campanya era sumar adhesions a l'objecció de consciència contra l'exclusió sanitària de les persones immigrades en situació irregular. L'acció a les xarxes va mirar de: 1) Contagiar la idea que curar és un dret i no es pot retallar; 2) Aconseguir el suport del personal sanitari i l'objecció mèdica al decret 16/2012; 3) Que participants particulars sentissin com a propi el missatge i/o la causa i convidessin la seva xarxa de contactes i el personal sanitari a l'objecció; 4) Explicar experiències positives d'objecció sanitària en altres comunitats i països; 5) Situar i mantenir el dret a curar al centre de l'agenda mediàtica i política. A difondre la claredat d'aquests objectius va ajudar en gran mesura

Derecho a curar

Entitat

Médicos del Mundo

www.medicosdelmundo.org/derechoacurar/

el video que la va donar a conèixer a xarxes i mitjans: breu, directe, enginyós, amb la dosis justa d'emoció... El video va ser l'entrada perfecta per a la resta d'accions, meticulosament planificades amb l'ajut d'una agència de comunicació i “endregades” a través d'una web específica i un encertat *hashtag* per a les xarxes socials (#derechoacurar). La web recollia la possibilitat de signar un manifest, un “*kit* d'acció” amb materials de difusió i altres vies de participació per a personal sanitari i ciutadania, una clarificadora secció titulada “què pots fer tu”, un recull de videos amb entrevistes a experts i la repercussió de la campanya als mitjans d'informació, enllaços amb més informació sobre el tema i la possibilitat de difondre el missatge a les xarxes i unir-se a les pròpies de l'entitat. En ple estiu (amb “poca actualitat” i mitjans d'informació a mig gas) la campanya va tenir un impacte absolut i indiscutible: el canal de Youtube de Médicos del Mundo va tenir 145.000 reproduccions i es va estimar en 100.000 les reproduccions del video en



diaris digitals. En dos mesos, la pàgina de Facebook va experimentar un creixement del 312% i a Twitter del 185%. L'impacte a través d'altres mitjans va ser notori. Només per fer-nos-en una idea: la notícia que va publicar El País sobre la campanya va rebre 1.453 comentaris, 6.818 “m'agrada”

i 2.724 piulades a Twitter, i va aconseguir el suport de personalitats públiques amb milers de seguidors com el periodista Jordi Évole. Us imagineu a quanta gent ha arribat el missatge de la campanya?

Clickactivisme: es pot canviar el món des del sofà?

Els darrers anys s'ha fet habitual l'ús del terme “eslactivisme” (de l'anglès *slacker*: mandrós, gandul) per descriure, de forma despectiva, l'activisme reduït a petites accions de “baixa intensitat” que no requereixen gran esforç: dur una samarreta d'una entitat o causa, assistir a un concert solidari... Per a molta gent crítica amb cert ciberactivisme, limitar-se a l'adhesió a campanyes *on-line* (“signa aquí”, “envia una carta a”) o a canviar el teu avatar en favor d'una causa, entraria dintre d'aquest sac. Critiquen que aquest tipus d'activisme del “click” crea una còmoda “il·lusió” d'acció, deixant en un segon pla l'acció directa radical, centrada en l'esforç i l'estudi de les causes profundes de la injustícia social. Altres experts defensen que aquest tipus d'activisme ha ajudat que persones que no s'implicaven habitualment en causes socials ho facin de manera regular i d'acord amb les seves necessitats. Què en penseu vosaltres? Creieu que promoure ciberaccions pot generar una cultura on es menystenen les formes tradicionals d'acció? Suma més que resta? A la secció “Per aprofundir” d'aquest manual trobareu més reflexions al voltant d'aquest tema.



Les 10 idees clau

1

Cal tenir clara l'estratègia a les xarxes socials. Per què hi som? Si no ho tenim clar, dedicarem massa energies en relació als fruits que n'obtidrem.

2

Cal experimentar constantment, però no podem fer d'aquesta experimentació un mode de vida.

3

Tota acció que realitzem a la "realitat" té repercussió al món digital. El nostre repte és que el que passi al món digital mogui també la gent al "món real".

4

Per eficàcia i sostenibilitat, és aconsellable que més d'una persona participi en la gestió de les xarxes socials de l'entitat.

5

Més enllà dels logos, al món 2.0 es valora la nostra capacitat d'interactuar i compartir continguts de qualitat, encara que no provinquin de la nostra entitat.

6

Estar alerta de tot el que es mou a la xarxa (actualitat, novetats, comunitats) és un dels secrets per treure el màxim profit del món 2.0. El temps dedicat a "escoltar la xarxa" mai no és poc ni perdut.

7

El sentit de l'humor, l'espontaneïtat, la ironia i el llenguatge proper tenen més punts per atraure usuàries.

8

El nostre objectiu a l'hora d'avaluar les nostres accions ha de ser mesurar la qualitat de les relacions amb les persones que ens donen suport.

9

Un dels grans reptes dels sectors és realitzar accions conjuntes amb altres entitats que contribueixin a complir objectius compartits.

10

Els errors de base en campanyes 2.0 ambicioses es paguen car. La desconfiança i el desprestigi s'hi instal·len amb facilitat.





MANS A L'OBRA

- ☞ Quin tipus de barreres trobes a la teva entitat a l'hora d'incorporar les noves tecnologies? Poden ser culturals, estructurals, polítiques... Reflexiona sobre el seu origen i pensa com podries anar-les fent caure.
- ☞ Identifica la tipologia de persones clau a les comunitats virtuals de l'entitat i a les teves pròpies xarxes. Quins perfils hi trobes? Pensa en quin tipus d'atenció tindràs per a cada perfil.
- ☞ Realitza una enquesta entre membres i simpatitzants de la teva entitat per conèixer quin ús fan de les xarxes socials, si parlen en nom de l'entitat, com s'hi mouen... Cerca les més motivades per planificar i participar en les accions de l'entitat a la web 2.0 i convoca-les!
- ☞ Fes una llista de llocs web (mitjans, blogs, pàgines de Facebook, etc.) on es tracta la temàtica de la teva entitat. Estigues atenta a les seves novetats i participa-hi si hi tens coses a aportar.
- ☞ Què es valora a la teva entitat com a èxit? Reflexiona la resposta a la llum de la seva missió i elabora una llista d'indicadors per mesurar l'impacte a les xarxes socials.
- ☞ Pensa totes les teves accions comunicatives (*off line* i *on line*) en clau xarxa. Si has de presentar un informe, pensa com treure partit de les xarxes (per exemple, anunciant la seva transmissió a internet en directe amb possibilitat de fer comentaris o enviar preguntes), si has d'organitzar un acte al carrer, pensa com el podràs vincular amb la xarxa, etc.

PER APROFUNDIR

Articles



“20 claus per a la gestió de comunitats virtuals a les ONL”.



“Breve guía para la participación de miembros de ONG en redes sociales”.



“¿Por qué las organizaciones sociales deberían usar las redes sociales virtuales?”.



“¿Por qué las ONGD deberían promover el uso de Twitter entre su base social?”.





“¿Soy yo público objetivo de tu web?”.



“10 raons per canviar la teva eina d'enviament de correus electrònics” (en anglès).



“Slacktivism=activismo para vagos”.



“El clickactivismo está arruinando el activismo de izquierdas”.



“La escalera de la participación aplicada a proyectos en internet”.



“Cómo la viralidad en Twitter cambió el mundo”.

Pàgines web i blogs especialitzats

Tecnologia

<http://www.tecnologia.org/>

Masticable

<http://www.masticable.org/>

SocialCo

<http://www.socialco.es/blog/>

Sector 3.0

<http://www.sector30.es/>

La broma

<http://labroma.org>



Bitelia

<http://bitelia.com>

REDflexión. Tic i canvi social

<http://redflexion.wordpress.com/>

Asociación Española de Responsables de Comunidades OnLine y profesionales de Social Media

<http://www.aercomunidad.org/>

Publicacions



Comunicación y cultura digital en las ONG D. #ParadigmÁTIC@s.



Gestión de Comunidades Virtuales (2012). AERCO-PSM. Community Manager.



Hacia una ONG 2.0: cambiar o morir.



Herramientas y buenas prácticas para las Organizaciones No Lucrativas en el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (2007). Madrid: Fundación Chandra.



Campañas para la movilización social.



Guía de Ciberactivismo.



Youtube playbook creator. Una guia de Youtube per treure'n major profit.





Herramientas y Sugerencias para un Ciberactivismo eficaz (2009). Amnistia Internacional.



Primer seminario de Software para el Tercer Sector. Recopilación de experiencias (EAPN-ES).

Trobareu tots els enllaços a articles, webs i publicacions a la versió en PDF d'aquest Útil Pràctic, que es pot descarregar a la secció "Publicacions" de www.bcn.cat/tjussana



VI La relació amb els mitjans d'informació





VI La relació amb els mitjans d'informació



6.1. Kafka i els mitjans en metamorfosi: qui marca ara l'agenda?

Al llarg del manual hem donat prou pistes per comprovar que estem davant un nou paradigma comunicatiu, és a dir, un moment en què la gent fa coses des de lògiques diferents de les que teníem. Hem vist com la ciutadania consumeix informació i s'hi relaciona de manera diversa i com ha començat a produir-ne pel seu compte, i hem vist també com, gràcies als avenços tecnològics i l'empenta d'Internet, moltes entitats han passat de ser només consumidores de mitjans d'informació a fer de mitjans i oferir directament la informació.

A l'ull de l'huracà d'aquest canvi també es troben els mitjans d'informació de tota la vida. Amb la crisi econòmica que ha sofert el sector i la revolució digital en què estem immerses, han perdut el centre que ocupaven en la societat: ja no són tan imprescindibles com abans per fer arribar informacions d'interès a la ciutadania. Això en cap cas no vol dir que ja no siguin importants. Continuen sent decisius per arribar a públics massius, la seva feina segueix influenciant la nostra manera d'entendre grans i petits temes quotidians i també tenen un paper rellevant en les opinions de persones clau del món de la política i l'economia. És per això que no podem prescindir de treballar-hi. En qualsevol cas, però, haurem de fer-ho acomodant-nos als canvis que uns i altres hem viscut darrerament.

Un d'aquests grans canvis és el que té a veure amb l'agenda informativa: "Qui decideix de què parlen els mitjans?". Encara atordits, sense gaire certeses sobre com redefinir la seva feina davant d'aquest nou panorama, els mitjans han passat de decidir sobre el 100% de l'agenda mediàtica (és a dir, sobre els temes dels quals parlen) a haver-la de negociar, com a mínim en part, amb la seva audiència. D'una banda, com diu el periodista Gumersindo Lafuente, els periodistes han passat de ser vigilants del poder a ser vigilats per la gent: ara els i les lectores troben al món 2.0 eines per interpel·lar, influenciar i fer rectificar si cal el seu treball diari. Per a il·lustrar-ho, ens va molt bé el cas del periodista esportiu de Cuatro Manolo Lama: el recordeu? En una transmissió en directe des d'Alemanya, Lama va mostrar una actitud clarament discriminatòria davant d'un home sense llar. En veure les imatges, la ciutadania es va posar de seguida en marxa per denunciar-ho. Des de diferents plataformes (Twitter, Facebook, blogs...) es van generar ciberaccions tan massives que a l'endemà el periodista va haver de demanar disculpes. No menys important: Opel, el fabricant de cotxes que patrocinava la secció d'esports de la cadena, també va exigir disculpes i diversos mitjans es van fer ressò de la polèmica, en van multiplicar la difusió i va arribar també a aquelles persones que potser no freqüenten les xarxes socials.

D'altra banda, ja ens hem acostumat que als programes de ràdio o els diaris destaquin tuits o es preguntin "De què parla la xarxa ara?", i que els mateixos programes de televisió pro-

posin *hashtags* perquè la gent els difongui i comentí. Els i les professionals no poden treballar-ne al marge, sinó que han d'estar pendents del que es diu a les xarxes socials. És aquí on rau la gran oportunitat de les entitats socials: els mitjans sempre necessitaran bones històries. Això no vol dir que haguem de bombardejar les periodistes amb informacions de la nostra entitat, a mode d'autobombo. "Però no acabeu de dir que ara estan pendents del que diuen les xarxes?". Sí, però no per a qualsevol cosa. Les xarxes són un canal, el que importa és el contingut de qualitat. Amb la quantitat d'informacions que circulen diàriament, només transcendirà la que sigui capaç d'impactar i mobilitzar la xarxa, que ofereixi quelcom únic per al mitjà i que sàpiga interpretar-ne també les necessitats. La reputació acumulada fins aleshores amb el nostre treball comunicatiu vers els mitjans acabarà de donar-li l'última empenta. Aquesta reputació no s'aconsegueix només amb una bona gestió de les xarxes socials i l'enviament regular o puntual de notes de premsa (que també), sinó a través de l'establiment de relacions de confiança mútua i col·laboració amb els mitjans d'informació. El primer pas per obtenir-les i treure'n el màxim profit és conèixer el seu funcionament i les seves rutines i lògiques informatives.

6.2. Conèixer els mitjans per sortir-hi (o no)

Durant molts anys la formació en comunicació per a entitats ha consistit bàsicament a donar pautes sobre com muntar gabinets de premsa (amb facilitat trobareu materials al respecte). Si, com acabem de dir, els mitjans estan negociant l'agenda informativa amb les xarxes socials, semblaria fàcil suposar que amb aquesta formació de base i nous cursos sobre xarxes socials, descobrirem definitivament els secrets de l'èxit per ocupar les primeres planes. Res més lluny de la realitat. Ni tan sols en aquest tema, no n'hi ha prou d'aprendre només a manegar les eines.

Fer bones notes de premsa és molt important, però compta, i molt, l'estratègia de selecció i apropament als mitjans, i només prendrem les decisions més apropiades si coneixem molt bé el terra que trepitgem. Avui que el sector, tal i com el coneixíem, ha saltat pels aires, fer el seguiment de la seva metamorfosi, per poder decidir i incidir, és més important que mai.

De mapes, estratègies i plans de mitjans

Ja hem vist, en parlar de les nostres revistes i butlletins, que el paper està en vies d'extinció com a suport. Hi ha analistes que fins i tot han posat dates: el 2017 desapareixerà l'últim diari imprès als EEUU i el 2031 al Japó. Al nostre entorn el que ja veiem és que tanquen moltes capçaleres però també programes de ràdio i televisió i que els professionals dels mitjans generalistes, més precaritzats que mai, canvien constantment. D'altra banda, però, cada dia neixen nous mitjans digitals o



micromitjans que busquen el seu trosset d'audiència especialitzada i es multipliquen els *freelancers* i els blocaires amb més influència de la que la majoria de periodistes han tingut mai al llarg de la seva carrera.

Estem en aquell moment difícil en què el d'abans no ha desaparegut i el nou està despuntant. L'esquema clàssic fonts-periodistes-públic ja no serveix i totes les parts reajusten la seva funció i nivell de participació en la producció de la informació. Es parla de periodisme postindustrial, de periodisme participatiu, de co-periodisme... Bernardo Gutiérrez li diu postperiodisme: "una estructura de codi obert en constant desenvolupament: no és de ningú, qualsevol pot utilitzar-lo, qualsevol pot millorar-lo. Qualsevol el pot *hackejar*".

Les entitats, ni com a fonts ni com a audiències, poden restar impassibles. Més que mai han de tenir les antenes ben posades, perquè tot això que passa amb els mitjans condicionarà la seva forma de treballar i d'organitzar el seu treball informatiu. Afortunadament hi ha molts organismes i institucions que ofereixen anàlisis i interpretacions regulars sobre el panorama mediàtic (Col·legi Periodistes, Consell Audiovisual de Catalunya, Fundació Espai Català Cultura i Comunicació-ESCACC, Institut de la Comunicació-InCom, MèdiaCat, etc.), i les coordinadores i plataformes associatives de segon i tercer nivell tenen com a línia de treball permanent la reflexió i la trobada amb els mitjans.

Quedi com quedi el mapa, però, les preguntes fonamentals continuaran essent les mateixes: en quins, com i per a què volem sortir als mitjans. Òbviament aquesta mena de decisions no es poden prendre de manera aïllada des del gabinet o departament de premsa, sinó que han de respondre a les estratègies organitzatives o comunicatives globals. El pla o plans de mitjans (si, per exemple, en conviuen un de general i un de campanya) estaran en funció de les estratègies i és amb aquesta perspectiva que caldrà decidir com arribarem millor als públics externs, i amb quins objectius prioritaris (notorietat, sensibilització, captació, o incidència social o política).

No cal ser periodista per adonar-se que els temes socials i culturals ocupen molt poc espai als informatius i a les graelles dels diferents mitjans generalistes, i que la competència és molt forta. Totes i tots hem dit alguna vegada que un titular, o una foto, tenen "ganxo". Com a societat estem educats en unes lògiques i uns consums mediàtics determinats. Assumim que els mitjans ens saturen d'informació, que la fragmenten i la simplifiquen, i que té èxit tot el que sigui nou, espectacular o conflictiu, o tot allò que tingui a veure amb històries humanes, o amb personatges públics o *celebrities*. D'això els teòrics li diuen *infotainment*, perquè cada vegada es barreja més la informació i l'entreteniment, i les noves tecnologies i les xarxes socials han amplificat aquestes tendències, però també han facilitat la segmentació i l'aparició de nous espais i canals, i de noves maneres de consumir la informació.

Com a entitats, abans de prendre cap decisió tècnica informativa, ens cal reflexionar com ens situarem davant aquesta realitat. Les preguntes que ens podem fer poden ser moltes:

- Ens hi adaptarem en la mesura que puguem? Volem i podem oferir allò que ens demana l'agenda informativa generalista?
- Apostarem per mitjans i espais amb molta visibilitat i impacte però poca profunditat informativa, o per mitjans o espais de reflexió i anàlisi?
- Volem tenir visibilitat entre el gran públic i que els soni el nostre nom i el nostre logo, i això ho completarem amb altres accions de proximitat? O concentrarem els nostres esforços i recursos en mitjans escollits i amb capacitat d'influència sobre els públics que ens interessin?
- Provarem d'incidir per millorar algunes pràctiques mediàtiques en relació al sector o causa de què ens ocupem? (Els manuals de recomanacions temàtics són una pràctica habitual.)
- Apostarem només per ser una font acreditada i especialitzada i subministrarem regularment a mitjans escollits dades i anàlisis sobre el tema en què som experts?
- Anirem a contracorrent i farem una política informativa molt transversal i compartida per tota l'entitat, prioritant l'acció contra-informativa col·lectiva amb cartes al director, comentaris a notícies o la difusió de notes de premsa i comunicats per les xarxes socials?
- "Picarem pedra" amb els redactors de base dels mitjans més coneguts, o ens treballarem els responsables intermedis i direccions dels mitjans de manera individual o col·lectiva (amb estratègies de sector)? Les dues coses?

I a quins mitjans concrets volem sortir? Televisió, ràdio i premsa tradicionals? Mitjans digitals? D'àmbit local, nacional o estatal? Un factor determinant serà l'anàlisi dels recursos disponibles. Un bon coneixement combinat de la nostra entitat, de les necessitats dels diferents mitjans i de les seves graelles ens permetrà ser realistes quant a les nostres possibilitats i expectatives, i concentrar millor els esforços per accedir a aquells espais mediàtics més adequats a les nostres capacitats. Sortir dos minuts a un informatiu nacional de manera esporàdica, si hem tingut una o dues persones treballant per aconseguir-ho durant setmanes o mesos, pot resultar extremadament car per als resultats que pot tenir. Cal tenir present que les grans empreses i entitats que ho aconsegueixen de manera regular hi dediquen una part important dels seus recursos.

Gabinets de premsa 2.0: les noves velles regles bàsiques

Enrique Dans, un dels considerats gurús de les noves tecnologies, és del parer que avui tota empresa és un gran gabinet de comunicació en si mateixa, que cada treballador i treballadora fan de gabinet de comunicació cada vegada que diuen



“jo treballa aquí” i que tenir un gabinet de premsa o enviar notes de premsa de manera massiva només vol dir que tens un concepte antic de la comunicació. Glups!

D'altra banda, però, les últimes dades de consum de mitjans a Catalunya (2011), ens diuen que 1 de cada 2 catalans és *mediaddicte*. 160.000 catalans naveguen a Internet més de 4 hores diàries, 215.000 llegeixen més d'una hora el diari cada dia, 744.000 llegeixen revistes més d'una hora, 770.000 escolten la ràdio més de 4 hores, i 2,1 milions veu la televisió més de 5 hores al dia. Si el que ens interessa a les entitats és arribar a la gent, les dades de *mediaddictes* justifiquen més que sobradament disposar d'un gabinet de premsa.

El que sí ha de canviar és la consideració i el rol del gabinet a dins de l'entitat. No pot ser un recurs només al servei de la direcció ni pot treballar de manera aïllada. Els gabinets de premsa poden ser molt més col·lectius, transversals i oberts del que han estat fins ara. Es tractaria d'impulsar el postperiodisme o el periodisme participatiu a dins de casa nostra. Els públics interns i externs poden convertir-se en grans col·laboradors si canviem les maneres de treballar: ens poden ajudar a definir la nostra agenda de contactes i el nostre pla de mitjans, a produir i difondre informació, a fer recerca dels impactes i a avaluar-los. Les regles bàsiques de funcionament no variaran substancialment:

1. Estar ben informats i informades

Llegir el diari a l'oficina, i tant! Si volem sortir als mitjans, la primera regla bàsica és saber què surt als mitjans. Les persones encarregades d'aquesta tasca han d'estar al dia de l'actualitat informativa, en general, i de l'actualitat informativa del nostre àmbit, en particular, per saber què interessa, com apareix reflectit i qui se n'ocupa. Cal fixar-se en quins són els temes més seguits i on i com apareixen els “nostres” temes. Caldrà escodrinyar els diferents programes o seccions per localitzar aquells professionals o espais més sensibles.

Recentment, l'Asociación para la Investigación de Medios (AIM), responsable de l'Estudio General de Medios (la bíblia per a qualsevol responsable de premsa) i la FUNDACC han arribat a un acord per treballar conjuntament i oferir l'EGM Baròmetre Catalunya, on periòdicament podrem consultar quins són els programes més seguits.

No es tracta de llegir-se tots els diaris cada dia, ni de consumir informació compulsivament, però sí de tenir-ho com a part quotidiana de la feina. Podem llegir diferents diaris o mirar les seccions especialitzades dels diferents mitjans o agències informatives, o podem fer que la informació ens arribi segons els criteris i les vies que ens siguin més còmodes: posar-nos alertes de Google, subscriure'ns a blogs d'entitats o professionals especialitzats en els nostres temes, fer-nos llistes de contactes a Twitter, etc.

Tota aquesta informació ens donarà pistes sobre on podem col·locar més fàcilment la nostra però, a més, com a font de les fonts que som, quanta més informació diferent o valuosa muguem, més valuosos serem. Seguir el treball d'institucions, revistes i publicacions especialitzades, o especialitzades i estrangeres, per exemple, ens permetrà disposar de matèria prima informativa que podrem explotar directament o proposar-la com a punt de partida a tercers.

Amb el xip comunicatiu activat segur que algunes notícies les podem redistribuir entre aquella gent de l'entitat a qui puguin ser útils, ens poden servir de base, inspiració o pretext per elaborar alguna informació per a la nostra web, o podem rebotar-les a les xarxes socials per exercir-hi de font.

2. Actualitzar constantment l'agenda de contactes

No hi ha treva. Una bona base de dades de mitjans és la nostra eina de treball principal; la reestructuració permanent del sector i de les plantilles i l'aparició de nous mitjans ens obliga a revisar-la i actualitzar-la permanentment.

Trobar els telèfons i les webs dels mitjans clàssics no és difícil. Els organismes corresponents de les diferents administracions (Moncloa i la Direcció General de Mitjans) i el Col·legi de Periodistes ofereixen els contactes genèrics; també els podem demanar a les coordinadores de què formem part o a altres ONG amigues. La immersió en el món dels mitjans digitals potser ens demana un esforç extra, però les seves dades sostingudes de creixement justifiquen sobradament la inversió de temps.

El nostre objectiu ha de ser construir una *smartdatabase* (una base de dades intel·ligent) de periodistes i mitjans, amb informació el més detallada i completa possible: no només les dades de contacte bàsiques (nom del periodista, funció o càrrec, secció, programa, telèfon, *mail*, perfils a Twitter, Facebook, LinkedIn, blog, etc.), sinó informacions sobre la seva trajectòria i els seus interessos i necessitats professionals (enllaços amb peces publicades o editades destacades, temes i enfocaments preferents, dèries, etc.).

La nostra base de dades ha d'organitzar els periodistes segons el mitjà on treballin, i els mitjans segons la classificació que més ens interessi (mitjans *on* i *off line*, agències, ràdios, televisions, diaris, blogs, etc.). Ens caldrà sempre incorporar tota la informació que obtinguem sobre l'estructura, les rutines, la cadena de quadres o els canvis que es produeixin a dins del mitjà, o sobre qualsevol altra qüestió rellevant.

Altres temes a tenir en compte:

- No podem oblidar que les agències informatives són clau per arribar a la resta de mitjans i ens convé tenir-les controlades, així com les seves persones de referència.



- Com que el panorama informatiu és molt divers, però les portes més concorregudes són sempre les dels grans mitjans, el nostre avantatge comparatiu pot residir a tenir els millors contactes a revistes o publicacions alternatives o especialitzades, o a mitjans locals o comunitaris que, a més, solen dedicar més espais a l'agenda social i cultural. No oblidem que si quedem satisfets del resultat, el video o el podcast del programa els podem fer servir de manera viral o com a enllaç de noves notícies.
- Els professionals estan en constant moviment. La nostra base de dades no s'ha de limitar a tenir contactes de periodistes "amb mitjà". És important tenir una bona agenda de persones relacionades amb el món de la informació i la comunicació susceptibles d'elaborar projectes propis en algun moment de la seva carrera: freelancers, bloguers, comunicadors, fotoperiodistes, etc.
- Fer seguiment de la feina dels comunicadors i comunicadores d'entitats i xarxes, i disposar dels seus contactes és important. No només per conèixer les tendències del sector i establir ponts, sinó per poder derivar periodistes o proposar-los temes.

3. Treballar de manera continuada amb els llums llargs posats

El 2002, l'agència Contrapunto, en nom d'Amnistia Internacional, va ficar pedres a dins de sobres i les va enviar a les redaccions dels principals mitjans, amb l'adreça d'una web que explicava que aquestes pedres eren com les que s'utilitzaven a Nigèria, per lapidar dones. Impactant i sorprenent. Potser alguns mitjans se n'haurien fet eco de qualsevol manera, però va tenir un èxit rotund perquè la iniciativa no venia d'una entitat desconeguda. No calia esbrinar qui eren. Tenir una trajectòria i una reputació, una marca consolidada, compta molt.

Per contra, si no som una gran entitat, no podem enviar una nota de premsa cada sis mesos i esperar que la gent salti de la cadira, a menys que tinguem una veritable notícia bomba. Sortir als mitjans serà més fàcil si els treballem de manera continuada, si aprenem què és el que demanden o necessiten i si de mica en mica ens hi ajustem i construïm, davant seu, una imatge sòlida i coherent a través de la nostra regularitat o del tipus de notes i trucades que fem. El millor que ens pot passar és que els periodistes ens posin en la seva carpeta mental dels que truquem només quan tenen alguna cosa realment bona i interessant. Ho sabrem perquè ens agafaran sempre el telèfon.

Primer cal conèixer les seves demandes editorials, els seus criteris de noticiabilitat. N'hi ha de generals, però cada mitjà i, fins i tot, cada periodista també en tenen de propis. Què prioritzen en cada cas? Quins temes estan prohibits?

Cal paciència i constància. No sempre que ho intentem sortirem i no serà necessàriament un fracàs. Fins i tot poden venir

a algun dels nostres actes o convocatòries, o entrevistar-nos, i pot no sortir res o molt poca cosa. Al final l'actualitat mana i els espais i els minuts no s'estiren. I no sempre el professional que hem conegut és el que decideix. Els temes socials i culturals no solen anar a portada. Es couen, es reciclen o es poden quedar en *stand by* durant setmanes. L'important és convertir-se en alguna nota en la llibreta o la tauleta del periodista, o que el nostre *mail* o document adjunt passi a alguna safata del seu *mail*.

I ens cal conèixer molt bé les necessitats tècniques dels mitjans, per poder treballar amb ells. Hem de ser molt conscients que no podem sortir a la tele si no organitzem activitats molt visuals, o que tenir capacitat de produir bones imatges o tenir bons portaveus pot ser més important per alguns mitjans que el tema que proposem.

Alerta! Treballar de manera continuada no significa enviar notes de premsa cada setmana, ni molestar els periodistes per qualsevol cosa. Si el que hem de dir no està prou justificat o no és prou interessant, és millor no dir-ho, o ens estarem tancant totes les portes d'uns professionals amb el temps molt escàs.

4. Establir relacions de confiança i suport amb els periodistes

Hem de guanyar-nos el respecte dels professionals i això no passa tant per la nostra simpatia (vital), com per convèncer-los de mica en mica que tenim allò que necessiten per fer millor la seva feina: els projectes, les solucions, les històries, els testimonis, les dades, les imatges, les opinions o els contactes més interessants i profitosos. Triomfarem definitivament si arriba un dia en què ens truquen no només perquè hem enviat una nota de premsa o organitzat un "sarau", sinó per fer-nos consultes o per demanar-nos contactes: això voldrà dir que, per a ells, ens hem convertit en una font amb credibilitat.

Quant a la nostra actitud, cal tenir present que els bons periodistes fugen de les exigències i la instrumentalització. Han de sentir-nos com a aliats o col·legues, no com a falsos amics de l'ànima ni com a comercials, i no hem d'abusar ni confiar-nos de l'*off the record*. Les reunions informals o els esmorzars de premsa amb altres companys i companyes escollits, per presentar-los els nostres projectes o convidar-los a col·laborar amb algun dels nostres actes públics, són només dues idees de com apropar-nos-hi des del respecte i la cordialitat.

Alguns punts bàsics a tenir en compte:

- Si ens busquen, tiren de Google com tothom, però si apareixen per la web, han de trobar el telèfon fix o mòbil del responsable de premsa ràpidament, sense haver d'obrir l'últim .pdf de l'última nota de premsa penjada.



- Cal respondre sempre i ràpidament els seus correus electrònics i les seves trucades. Quan s'adrecen a nosaltres normalment necessiten informació urgent i si no els la donem nosaltres, trucaran a una altra porta.
- No hi ha mitjà ni periodista petit. Menystenir mitjans o professionals és un greu error. El becari d'avui és l'estrella mediàtica de demà. De tot podem aprendre i agafar experiència. Participar en les tertúlies de ràdio d'una ràdio municipal o comunitària ens ajuda a arribar a públics diversos i a exercitar les nostres habilitats de cara a experiències posteriors. I mai hem d'oblidar la nostra responsabilitat educativa, també, amb els professionals de la informació.
- Cal ser proactiu i curós i personalitzar els nostres correus i les nostres propostes. Hem de saber si són experts o amants d'Àfrica, dels temes de salut o de la poesia de Joan Brossa, o si els seus caps de redacció tenen temes prioritaris que els hagin demanat tractar i quin marge tenen per plantejar nous temes. Quanta més informació, més possibilitats d'encertar-la a l'hora d'adreçar-los una informació o proposar-los una entrevista amb algú de l'entitat, o un enfocament a mida.
- No cal ser pesades. Quan als periodistes els interessa alguna cosa, els crema el telèfon a les mans. I no cal buscar-los, perquè et troben. Quan no els interessa o no veuen possibilitats de col·locar algun tema, solen ser sincers a l'hora de dir-ho. Insistir sol ser contraproductiu. Sempre és millor parar bé les orelles a les raons que ens donen, per descartar aquella via de treball.
- Sense caure en excessos, cal ser agraïdes si mostren interès pels nostres temes o si publiquen les nostres informacions. Si tenim alguna queixa respecte al tractament de la informació, cal fer-la arribar, però de la manera més educada i correcta possible. El bon periodista no és el que ens posa sempre, i ben guapos, sinó el que fa bé la seva feina i defensa els seus treballs i els seus punts de vista. Una notícia curta o mal enfocada no ha de ser motiu d'enuig o de trencament de relacions amb ningú.

5. Fer arxius i avaluar

Mai sabem què ens pot demanar un periodista. Un bon gabinet de premsa ha de tenir un bon arxíu (de documentació, fotos, vídeos) per posar-lo en valor en la pròpia feina, per ajudar a l'entitat a fer balanç i per tenir un històric de la feina feta i de la seva evolució. La feina, doncs no s'acaba amb la producció d'informacions i les trucades als mitjans, sinó quan arxivem tot allò produït, o quan rastregem tot allò que hem aconseguit generar.

D'altra banda, hi ha moltes maneres d'avaluar el resultat d'aquesta feina, però sovint, a les memòries de les entitats,

es redueix a un número: el d'"impactes" o aparicions. I sovint aquesta xifra és ininterpretable. Hem aparegut a més mitjans dels que ens interessaven, o amb, més qualitat, que l'any anterior? A quanta gent ha arribat potencialment el nostre missatge? Quines repercussions o comentaris ha tingut la nostra aparició als mitjans? Per quines raons ens han contactat els mitjans? Sobre quins temes hem parlat? A quants blogs han penjat la nostra nota de premsa o el vídeo que hem adjuntat? Fer un esforç per respondre aquestes preguntes pot ajudar la nostra comunitat interna i els nostres públics externs a entendre millor el sentit i el valor real del nostre treball informatiu, i a apropiarse'n. Per facilitar la recollida de dades, pot ser útil disposar d'una senzilla fitxa tipus de seguiment de cada peça o informació apareguda.

Fitxa bàsica d'anàlisi

- Autor/a-editor/a
- Data, hora, ubicació
- Mitjà, programa, secció
- Tipus de peça (informativa, entrevista, imatges de fons, imatges d'arxiu, etc.)
- Públic/audiència potencial o real
- Motiu de la peça (iniciativa del periodista, nota de premsa, etc.)
- Títol/titular/destacats
- Tipus de continguts/tractament del tema (contextualitza, completa, superficial, profund, protagonistes únics, etc.) i de l'entitat (crític, favorable, etc.)
- Ús de recursos gràfics, visuals o sonors

6.3. Rodes, notes i dossiers de premsa

Si el nou paradigma comunicatiu ha provocat una crisi existencial als gabinets de premsa, les seves eines de treball bàsiques tampoc no passen pels millors moments. Els clàssics encara no han mort, però estan obligats a renovar-se quasi cada dia.

A moltes webs encara trobem una pestanya que diu *Sala de premsa* i, si cliquem, només trobem un llistat-contenedor de notes de premsa en format .pdf. Les empreses que han millorat aquesta fórmula amb *Sales de premsa 2.0* miren d'imitar el format i les innovacions dels mitjans digitals: pengen notes de premsa multimèdia i inclouen comentaris o reaccions a les xarxes socials, i notícies relacionades. A les webs de les ONG podem trobar exactament els mateixos continguts a l'espai de premsa que a les notícies de la web, amb un format lleugerament diferent. El *quid* de la qüestió és que les notes i comunicats de premsa ja no són només ni exclusivament per al públic per al qual van ser concebuts -els periodistes-, sinó per a bloguers i per al públic en general, de manera que el mo-



del, tard o d'hora, i almenys en la seva versió *on line*, haurà de ser revisat.

Les rodes de premsa, un recurs per no abusar

El temps dels periodistes és valuós i la majoria de rodes de premsa es convoquen més o menys a les mateixes hores: sempre abans de les 13 hores. Els mitjans han de tenir bones raons (editorials i econòmiques) per moure gent i equips cap al lloc on els convoquem, de manera col·lectiva. No es pot convocar una roda de premsa per a temes menors o insignificants. Hem d'estar segurs que per raons d'actualitat o pel seu especial valor informatiu, tenim quelcom (un anunci, una denúncia, una convidada) realment interessant per a diversos mitjans. No es tracta que vinguin absolutament tots (això només passa a Barça), però sí aquells que més ens interessin.

En el pla pràctic ens caldrà tenir presents els següents aspectes:

- Enviar la convocatòria amb prou antelació o mantenir el contacte o l'expectació.
- Intentar confirmar l'assistència de qui més ens interessi.
- Incloure en la convocatòria les informacions més importants que ajudin els periodistes a decidir-se a venir: un assumpte rellevant, un lloc i hora de convocatòries clars, la informació justa perquè no creguin que no cal apropar-s'hi perquè ja en tenen prou, el nom de les persones que parlaran o el seu currículum adjunt, si cal.
- Preparar-la amb meticulositat com qualsevol altre acte públic que organitzem: la posada en escena (cartells o elements estratègicament situats perquè surtin a les fotos emmarcant les persones que intervinguin), el nombre i ordre d'intervencions (presentació, moderació del torn de paraules, tancament), els vídeos o presentacions, el dossier de premsa i els aparells (micros, sortides de so, etc.).
- Intentar crear un clima agradable i professional.
- Ser puntuals i breus (mitja hora d'exposició com a màxim).
- Rebre i acollir els periodistes i preguntar a tothom qui són i de quin mitjà vénen, per poder fer el seguiment posterior (i incorporar les seves dades a la nostra agenda de contactes).
- Fer una nota de premsa immediatament després de la roda de premsa per ajudar els que han aparegut i potser convèncer els que no han pogut venir. La nota pot estar mig preparada amb antelació, però és important copsar quins aspectes o qüestions han despertat més interès a la roda de premsa per completar-la i enviar-la el més ràpidament possible.

Les notes de premsa o com jugar-se-la en una línia

Les notes de premsa massives són una eina cremada. Cada periodista pot rebre entre 150 i 300 *mails* cada dia: la gran

majoria són notes de premsa que van directament a la paperera. Amb tot, són el material de treball bàsic dels periodistes.

Confiar només en una nota de premsa, per bona que sigui, és confiar massa en la sort. El periodista mira el remitent i el titular/assumpte i en pocs segons decideix si obre, o no, el correu electrònic. És important doncs que coneguin o els soni el remitent, haver tingut algun tipus de contacte o relació prèvies.

Tot el que fem o pensem a l'entitat és noticiable de cara a l'exterior? Al capítol 4 ja hem parlat del que podia ser noticiable en clau de producció pròpia d'informació, però per "vendre" als mitjans hi ha alguns temes que entren molt millor que altres: les denúncies o els conflictes (que fem, destapem o generem), les solucions a necessitats o problemes reals (nous projectes, resultats anuals), els famosos i els temes d'actualitat. Seguir l'actualitat informativa ens ha de servir per trobar "perxes" informatives, per aprendre a servir als mitjans temes o opinions que puguin encaixar en les seves anàlisis sobre temes oberts o candents a l'agenda mediàtica, o que els puguin ajudar a reorientar-los.

Altres temes que poden centrar les nostres notes de premsa són:

- Informes de situació, prediccions, alertes sobre el nostre àmbit de treball
- Resultats del nostre treball i els nostres projectes en clau positiva
- Activitats i serveis regulars o especials, llançament de campanyes, etc., presentació de memòries de resultats, organització d'actes...
- Vida de l'activitat i implicacions: assemblees, renovació de càrrecs... entrevistes amb partits polítics, responsables de l'administració, etc.
- Visites o gires de persones rellevants
- Participació en dies/dates internacionals o actes, fires col·lectives...

Encara que les notes de premsa estan evolucionant cap al 2.0 en forma de recursos i informacions complementàries per facilitar la difusió i provocar la interacció (imatges, vídeos, àudios, més enllaços i menys documents adjunts), la seva estructura i el seu estil no han variat molt. No hem d'oblidar que una nota de premsa s'escriu en tercera persona i és una notícia en potència que, en cas d'emergència (o forat buit disponible i manca de temps), hauria de poder publicar-se tal qual. La màxima aquí és ben clara: si ets capaç de fer bona informació per a tu (per a la teva web, per al teu butlletí, per a la teva revista), podràs oferir-la als mitjans.

Quant a l'estil, l'aspecte més important és que siguin clares i concises. És important utilitzar un llenguatge clar i entenedor que eviti els tecnicismes, i una redacció correcta però sense



floritures (subjecte-verb-predicat, una frase-una idea, un paràgraf-un argument). Res de subordinades que compliquin la lectura i gairebé mai és recomanable enviar més d'una pàgina. Els periodistes volen informació i maleeixen l'autobombo. Volen dades i gràfics, i accepten l'opinió només si és en forma de declaracions.

Quant a l'estructura bàsica, la convenció dicta la següent:

- Titular (acompanyat d'antetítol o subtítol) destacat en negreta i element clau per cridar l'atenció del lector
- Lloc i data
- Entradeta: text-resum i presentació que inclogui les sis W clàssiques del periodisme (who, what, when, where, why, how - qui, què, quan, on, per què, com)
- Cos del text amb estructura de piràmide invertida: les dades i informacions ordenades de major o menor importància perquè es pugui deixar de llegir sense perdre's el més rellevant
- Dades bàsiques de contacte per ampliar informació
- Recordatoris tècnics: documents adjunts, acreditacions, disponibilitat d'imatges, etc.

I sempre, sempre, repassar tres vegades el que hem escrit i compartir-lo amb l'equip responsable.

El pas següent és fer-la córrer. Ja sabem que quan més personalitzada millor i és important també encertar el moment de l'enviament o el moment i el to de la (obligada) trucada posterior. Cal enviar les notes amb prou antelació a la data que voldríem veure-les publicades (una setmana abans és suficient i el dia anterior podem reenviar-les), i és aconsellable, després de la primera tramesa, confirmar-ne per telèfon la recepció: si aconseguim l'atenció del nostre interlocutor en la nostra "venta telefònica" o si hi havia disponibilitat o interès previ, el més normal és que ens diguin que l'han rebuda o ens demanin que la tornem a enviar. Si coneixem (o preguntem) els horaris de les redaccions, que en cada mitjà o cada tipus de programa són diferents, i ens hi ajustem, incrementarem les nostres possibilitat d'èxit.

El dossier de premsa: un actiu infrautilitzat

En una roda de premsa és gairebé obligat donar o adjuntar un dossier de premsa, per petit que sigui. Si hem convocat una roda de premsa és perquè el tema s'ho val. No tots els temes requereixen un dossier de premsa, però els bons temes, aquells que poden tenir recorregut, sí que el necessiten. Un dossier de premsa ajuda els professionals a descobrir si "hi ha o no hi ha tema" darrere de la nostra nota de premsa. Ajuda a contextualitzar, a tenir una informació més completa o informacions addicionals del tema que proposem i presenta l'entitat i la seva feina. Un bon dossier de premsa és el que un periodista conserva després d'esborrar el nostre *mail* i no ha de ser necessàriament molt llarg, però sí estar prou ben

fet com perquè el periodista visualitzi possibilitats i perspectives d'anàlisi, perquè imagini entrevistes, reportatges o articles complementaris.

Tot i que el més rellevant és que el contingut principal de la notícia/nota de premsa compleixi les exigències de noticiabilitat i qualitat mínimes requerides pel mitjà i el periodista, i que arribi en el moment oportú, pel que fa a l'estructura de la nota de premsa, un dossier amb una bona portada, un sumari clar, tots els fulls ben identificats perquè sàpiga de qui és gairebé sense mirar (amb logos, dates, telèfons i *mails*) i un petit recull de premsa amb notícies anteriors sobre el tema o sobre els seus protagonistes, són alguns aspectes que poden resultar molt útils per facilitar la feina de professional.

6.4. Per la boca neix i mor el peix, o de la importància de tenir bons portaveus

Malgrat que sembli un invent relativament recent, des dels temps de la famosa Pitonisa, que parlava als grecs a l'oracle de Delfos en nom del déu Apol·lo, han existit portaveus. Les entitats sempre n'han tingut i, en molts casos, els cursos de formació de portaveus han estat els primers espais on els responsables de les entitats han reflexionat sobre temes comunicatius. En el nou context, netament comunicatiu, aquesta tasca pren una nova rellevància: un o una bona portaveu són el millor ganxo i la millor manera de mostrar el "nervi" comunicatiu de l'entitat.

Històricament han estat les presidències i les direccions els qui han assumit habitualment aquesta funció, que també ha recaigut en persones del departament de comunicació o en el/la responsable de premsa. Tot i que en el segle XXI no hi ha lideratge possible sense aptituds i actitud comunicatives, no sempre les persones de la direcció són els millors portaveus o els més adients: moltes vegades és millor que ens representin aquelles persones que dominin un tema i com a entitat el més intel·ligent i coherent és repartir aquesta tasca entre diverses persones.

És cert, però, que les lògiques mediàtiques imposen protagonismes i lideratges únics per la seva tendència a retroalimentar-se mútuament: si han vist o sentit un bon portaveu demanaran directament per ell. Serà feina nostra valorar si per a aquell tema o aquell mitjà també és la persona adequada, perquè en realitat els i les periodistes el que demanen són representants amb un bon missatge i que sàpiguen explicar-lo, i davant d'això els càrrecs són secundaris.

Millor si hi ha talent, però sobretot que hi hagi tarannà. Els bons portaveus poden néixer, però també fer-se, i serà molt més fàcil si creuen en la comunicació. El professor Txema Ramírez de la Piscina cita set actituds imprescindibles: saber escoltar, honestat intel·lectual, humilitat, capacitat d'auto-



crítica, voluntat de superació, afabilitat i fermesa en els plantejaments.

Com que ningú no és només i exclusivament portaveu, i com que aquesta responsabilitat si es pren seriosament i/o si hi ha un alt nivell d'exposició pública, pren molt de temps, és millor assumir-la col·lectivament o amb suport professional. En la majoria d'entitats on hi ha un cap de premsa, aquest s'encarrega de donar suport, orientació o consell sobre aquestes qüestions.

Les 10 recomanacions per a portaveus principiants

1. Autoconeixement comunicatiu: la persona portaveu ha de saber molt bé quins són els seus tics, els seus errors més habituals, les seves mancances o el que la gent valora més d'ell. Només així podrà evitar conductes o situacions problemàtiques i minimitzar riscos, fer formacions més dirigides a millorar aspectes específics o potenciar els seus punts forts.

2. Cuidar la comunicació no verbal: ja fa molts anys que un estudi del professor Mehrabian de la Universitat de Califòrnia va demostrar que la interpretació dels missatges d'un orador depèn en un 55% de la comunicació no verbal, en un 38% de la veu i només un 7% de les paraules concretes pronunciades.

Independentment del que digui, el portaveu en si mateix és un missatge i cal treballar perquè resulti el més coherent possible: primer, amb la imatge de marca de l'entitat i, després, amb el missatge oral que s'està transmetent. Cal tenir cura bàsicament de la cara i les maneres de mirar, la gesticulació, la posició de les mans, la postura corporal i l'aparença estètica de tot plegat. Tan dolenta pot resultar una imatge o actitud excessivament descuidada, com excessivament cuidada si provoca que l'interès i l'atenció se centrin en l'aspecte exterior del portaveu.

3. Recordar que representem una entitat que vol que la gent s'hi apropi: més enllà de la raó concreta de la seva aparició als mitjans, el o la nostra portaveu pot ser la primera persona de la nostra entitat que coneguin els públics externs i seguir les seves intervencions sempre serà motiu d'interès o orgull per als públics interns. En qualsevol cas, i si tenim clar que volem ampliar la nostra comunitat o incrementar les interaccions i la participació, l'actitud i les sensacions que transmeti el o la portaveu facilitaran o complicaran l'assoliment d'aquests objectius. El o la portaveu ha de "portar posades" les actituds que desitja per a la seva entitat: calidesa, naturalitat, espontaneïtat, credibilitat, confiança, proximitat, amabilitat, etc.

4. Recordar que representem una entitat convençuda del seu valor i la seva utilitat: de la mateixa manera, i parlant del que es parli, un portaveu ha de procurar sempre treba-

llar l'assertivitat per transmetre convicció, passió o entusiasme. Fermesa i contundència sempre en la defensa de les idees i posicionaments de l'entitat, però sense agressivitat ni supèrbia. Disposició al diàleg i esperit constructiu. Les crítiques que calguin, però, mai com a final de frase ni de discurs. Les nostres solucions, propostes i alternatives són l'autèntic missatge.

5. Saber-ho quasi tot sobre l'entitat, com a millor antídoto contra la inseguretat: conèixer molt bé la pròpia entitat, la seva estratègia i la seva organització interna. Els posicionaments associatius (l'estratègia comunicativa) són la millor garantia per no emetre opinions inadequades.

6. Dedicar temps a preparar-se qualsevol intervenció en mitjans: cada mitjà és un món. No és el mateix una entrevista en profunditat que unes declaracions per telèfon o una tertúlia al mig d'un magazine. Cal dedicar-hi temps, sempre en proporció amb la importància que tingui per a l'entitat o a la duració del programa o l'entrevista.

El més important:

- Saber on i a què anem, o qui i per què ens truca o ve a veure'ns. Informar-nos de com és l'espai, la secció o el periodista. Llegir, veure o sentir edicions anteriors. Tenir la màxima informació possible. Preguntar pels interessos de l'espai o el periodista, o per l'orientació de les preguntes sense ànim de controlar ni dirigir (no hem de demanar quines preguntes ens faran exactament). De les converses amb els productors o els conductors traurem informació valuosa per a la nostra base de dades.
- Assajar: imaginar possibles preguntes i preparar possibles respostes i arguments, sobretot i especialment aquelles més conflictives o particularment complicades per al portaveu o l'entitat.
- Esbrinar quin és el públic a qui s'adreça el mitjà o el programa. Intentar imaginar-lo per adequar-s'hi (llenguatge, picades d'ullet, exemples, etc.).
- Arribar amb temps si fem entrevistes en directe, prendre la mida a l'espai i fer-se'l seu, concentrar-se els minuts previs. Posar-se en situació tal com imaginem que ho fa un actor o una actriu abans de sortir a escena.

7. Preparar els nostres propis titulars: sigui com sigui l'espai o l'oportunitat de què disposem, hem de tenir clars quin és el missatge o els missatges que volem o ens convé transmetre, i és millor jerarquitzar-los o ordenar-los de manera lògica, o disposar d'un bon fil argumental. Quan els mitjans i els periodistes s'adrecen a una entitat tenen uns objectius informatius, és bo preveure quins poden ser, tot i que nosaltres hem de tenir els nostres i mirar d'aprofitar o reorientar els seus, segons els nostres interessos.

8. Cuidar la claredat i la senzillesa del discurs: els programes de divulgació científica són el millor exemple que la complexitat pot resultar intel·ligible. A les entitats sovint pe-



quem de voler col·locar massa idees i massa llargues en les nostres intervencions públiques. Si les preparem amb cura i les estructuram bé internament, serà més fàcil que els nostres missatges semblin clars i assequibles. Treballar la senzillesa no vol dir rebaixar el nivell de profunditat, però sí l'ordre, la concisió i la brevetat. Fer bones *declas* (declaracions en argot periodística) és tot un art. Un periodista et fa només una pregunta o dos i una bona frase pot entrar, o no, a l'agenda informativa del dia. Cal assajar bons missatges curts i "ajudar que entrin" amb la vocalització, l'entonació i el ritme apropiats.

9. Incorporar recursos retòrics per ajudar a recordar: recordar ve del llatí i vol dir "tornar a passar pel cor". No sempre serà fàcil i dependrà molt del format del programa o de l'espai, però podem ajudar a fixar millor el nostre missatge: podem repetir-lo estratègicament, donar exemples, fer comparacions evocadores o entenedores ("pel que val un cafè" o "tan gran com quatre camps de futbol") i, sempre, pensar molt bé quina serà l'última frase que direm o com tancarem el nostre discurs.

10. Revisar-se, autoavaluar-se: com es deia a una vella sèrie de televisió, "la fama costa". En els cursos de *Media training* per a directius no donen pautes gaire diferents de les anteriors, però posen els alumnes en situació, els graven i els fan revisar les seves intervencions. No hi ha millor manera d'aprendre a ser portaveu que sentir-se o veure's quan les cadenes pengen els seus podcast o els seus vídeos a internet, amb la capacitat autocrítica afilada i una fitxa d'avaluació a la mà. Fer-ho en equip o com a part de les formacions en comunicació de l'entitat convertirà l'exercici en un aprenentatge col·lectiu.

Proposta de fitxa d'avaluació del/la portaveu:

Valorar de 0 a 3 els dos primers apartats i de 0 a 4 el darrer: sumant-ne els resultats obtindrem una valoració global de 0 a 10.

Comunicació no verbal

Naturalitat
Entonació
Gesticulació
Imatge física/aparença
Entusiasme
Mirada

Comunicació verbal

Claredat expositiva
Concisió
Habilitat dialèctica
Correcció lingüística
Precisió

Sensacions transmiseses

Credibilitat
Sedució
Coherència
Serenitat
Fortalesa
Humilitat
Equilibri
Altres



BONA PRÀCTICA



Descripció

SOS Racisme, una entitat amb un equip tècnic poc nombros, és un bon exemple de com treballar la comunicació tenint sempre en compte la lògica amb què funcionen els mitjans d'informació, fonamentals per denunciar el racisme i promoure una cultura antiracista més estesa. Són una font acreditada i permanent per als mitjans de comunicació. L'atenció directa, la seva especialització, l'elaboració de continguts de molta qualitat (alguns de la mà de periodistes, acadèmics i experts de renom), les aliances també amb mitjans d'informació alternatius i comunitaris (Directa, Boca Ràdio...), la formació de portaveus, el treball amb xarxes socials i audiovisuals, els posicionaments

Treballar coneixent la lògica dels mitjans d'informació

Autoria

SOS Racisme

www.sosracisme.org

de resposta ràpida a temes polítics i socials d'actualitat, i l'organització d'actes molt visuals al carrer, conformen un estol de pràctiques comunicatives que situen l'entitat com un referent ineludible per a qualsevol mitjà que vulgui parlar sobre antiracisme. La campanya "Mistos electorals", que repeteixen a cada convocatòria electoral, és també un exemple de bona feina: acompleixen amb el seu objectiu de vigilància dels discursos polítics i periodístics sobre la immigració en moments clau i, a la vegada, és una manera particularment intel·ligent d'autogenerar oportunitats per colar-se a l'agenda mediàtica, amb un objectiu propi de denúncia i incidència.



6.5. Si Mahoma no va a la muntanya: xarxes socials i participació als mitjans

Com dèiem a l'inici d'aquest capítol, els mitjans d'informació estan cada dia més pendents de tot el que es mou a la xarxa. Això no vol dir que haguem d'esperar que truquin a la nostra porta: els vostres no són els únics espais on podeu interactuar amb periodistes. Us en proposem una petita llista amb alguns consells per treure'n profit.

Xarxes socials

1. Busquem la xarxa social més adequada: per exemple, està comprovat que Twitter acull més interaccions amb periodistes que Facebook.
2. Interactuem amb persones més que no pas amb comptes genèrics de mitjans d'informació: són les relacions personals les que donaran fruits, és l'interès de persones de carn i ossos que interactuen el que necessitem atraure. Això va per a nosaltres, també! Per a relacionar-nos personalment ens ajudaran més els comptes personals que no pas l'oficial de la nostra entitat.
3. No ens fem pesades i, menys, sense interacció prèvia: sovint algunes entitats envien missatges massius a nombrosos periodistes per cridar l'atenció sobre un projecte. Potser algun picarà, però per a molts altres es tractarà d'una operació invasiva que només busca "utilitzar-los". Qualsevol persona prefereix una atenció més propera, fruit d'una relació prèvia. Els periodistes, també. Apliquem-nos la màxima: "La conversa no es demana, es mereix".
4. L'objectiu no hauria de ser la menció d'un periodista amb moltes seguidores: busquem un interès real, un comentari de qualitat, una opinió favorable.
5. Busquem periodistes que més que tenir moltes seguidores, influeixin sobre la gent que ens interessa: un periodista amb 200 seguidors potser influeix més que un amb 1.000.
6. Oferim-los informació del seu interès i vinculada a l'actualitat: si coneixem bé l'àrea d'interès dels periodistes, fem-los arribar només aquella informació que hi encaixi i que de veritat sigui rellevant i els pugui ser útil. Si ens convertim en una font d'informació de referència sobre la nostra àrea d'actuació, ja ho tindrem encarrilat.

7. Contestem sempre: no bombardegem, conversem. No deixem passar els comentaris, contestem-los i responem a les demandes que ens facin arribar periodistes i altres. No fallar en el diàleg és clau.

Comentaris a notícies i blogs personals

Al capítol 5 ja ho dèiem: no hem d'esperar que arribi la gent a casa a parlar de les nostres coses per establir-hi una conversa. La comunicació també es juga a casa d'altres: es conversa sobre els nostres temes als ascensors, a les xarxes socials... i també als comentaris de notícies de mitjans d'informació o a blogs personals de periodistes o especialistes en la matèria. Per això una de les nostres tasques inexcusables és estar sempre alerta del que es publica i comentar-ho quan es parli de nosaltres o de temes que interessin a la nostra entitat. Cal tenir cura del que diem i tenir en compte que en aquests espais podem trobar tant comentaris elogiosos d'altres persones com crítiques. Què podem fer en aquests espais?

1. Aportar el nostre coneixement des de l'experiència de l'entitat, sempre amb respecte i educació.
2. Redirigir a la nostra pàgina web per identificar-nos i ampliar coneixements i donar l'oportunitat que ens coneguin millor.
3. Oferir el nostre contacte per si es necessita més informació o resoldre dubtes de forma privada.

Blogs propis i altres espais

Una altra manera d'aconseguir reputació i aprofitar el valor d'un mitjà d'informació és obrir un espai propi en la xarxa de blogs personals que alguns mitjans tenen. En aquests casos serà imprescindible mantenir la regularitat en les publicacions i mantenir l'equilibri entre temàtiques pròpies i agenda del mitjà, deixant clara l'absència de vincle de la nostra entitat respecte de la línia editorial del diari.

També és bo aprofitar espais del sector especialitzats i oberts a l'ús d'entitats i periodistes socials. Tenen una audiència àmplia i variada i permeten reproduir un contingut que ja tenim publicat, per exemple, a la nostra web.



BONA PRÀCTICA



Argumentar els comentaris d'una notícia

Autoria
Mans Unides

Descripció

El 17 de febrer de 2011, el diari La Vanguardia va publicar a la seva edició digital una entrevista amb Cristina Antolí, missionera a l'Àfrica i col·laboradora de Mans Unides. En un dels comentaris de la peça a la web, una persona va posar en dubte l'absència d'afany de lucre de l'hospital

on treballa. En veure-ho, el responsable de comunicació de l'entitat, Daniel Ortiz, va afegir un comentari desmentint amb dades i elegància el comentat anterior i convidant tot-hom a visitar la web de Mans Unides per conèixer la tasca que realitzaven.



MANS A L'OBRA

- ☞ Fes un cerca dels mitjans analògics i digitals que tracten o són susceptibles de tractar els temes que treballa la teva entitat. Busca a les xarxes socials els periodistes que hi treballen, fes-ne una llista completa i no els perdis la pista.
- ☞ Per ampliar la teva base de dades de periodistes també pots preguntar a companys i companyes de l'entitat, a col·legues d'altres organitzacions i a professionals que ja coneixes perquè t'orientin. Entre totes segur que surten molts noms.
- ☞ No deixis de seguir tot allò que es publica sobre la teva àrea d'actuació a mitjans i blogs personals. Allà on se'n parli pots trobar comentaris a contraargumentar i gent a qui donar a conèixer la teva entitat.
- ☞ Fes una llista d'aquelles portaveus d'entitats o partits polítics que t'agraden i repassa les seves intervencions radiofòniques i televisives: anota quins creus que són els seus punts forts i analitza si s'adequarien a la manera de ser i fer de la teva entitat.
- ☞ Pensa en les àrees d'acció de l'entitat i fes una llista de les persones de l'organització que en saben més. Val la pena tenir més d'un portaveu? Debateu-ho col·lectivament.
- ☞ Si mai n'has organitzat una, demana permís per assistir a una roda de premsa d'una entitat més gran amb bona convocatòria de mitjans per extreure'n el bo i millor.
- ☞ Abans de redactar una nota de premsa, pensa com podria convertir-se en un contingut per a la web. Si és interessant per a periodistes, probablement també ho serà per a més públics!



Les 10 idees clau

1

La crisi dels mitjans d'informació tradicionals i l'explosió de les xarxes socials ha fet que aquests estiguin cada vegada més pendents del que s'hi diu. És una oportunitat d'or per a les entitats que saben gestionar la seva comunicació.

2

Només prendrem les decisions més apropiades si coneixem molt bé el terra que trepitgem. Avui que el sector dels mitjans, tal i com el coneixíem, ha saltat pels aires, fer el seguiment de la seva metamorfosi és més important que mai.

3

La reestructuració permanent del sector i les plantilles i l'aparició de nous mitjans ens obliga a revisar i actualitzar permanentment la nostra base de dades: és la nostra principal eina de treball.

4

Els gabinets de premsa no poden ser un recurs al servei exclusiu de la direcció ni poden treballar de manera aïllada. Cal que siguin més col·lectius, transversals i oberts a tota l'entitat: periodisme participatiu a casa nostra.

5

Un bon coneixement combinat de la nostra entitat, de les necessitats dels diferents mitjans i de les seves graelles, ens permetrà ser realistes i concentrar millor els esforços per accedir als espais mediàtics més adequats.

6

Els i les bones periodistes fugen de les exigències i la instrumentalització. Han de sentir-nos com a aliats o col·legues, no com a falsos amics de l'ànima ni com a comercials. Cal guanyar-se'n la confiança amb un tracte personalitzat, a llarg termini, i mostrar interès i respecte per la seva feina.

7

Sortir als mitjans serà més fàcil si els treballem de manera continuada, si aprenem què és el que demanden o necessiten i si, de mica en mica, ens hi ajustem i construïm, davant seu, una imatge sòlida i coherent a través de la nostra regularitat o del tipus de notes i trucades que fem.

8

En temps 2.0, les notes i comunicats de premsa ja no són exclusivament per a periodistes, sinó per a bloguers i per al públic en general: el model clàssic, almenys en la seva versió *on line*, haurà de ser revisat.

9

Un o una bona portaveu són el millor ganxo i la millor manera de mostrar el "nervi" comunicatiu de l'entitat. El portaveu en si mateix és un missatge i cal treballar perquè resulti el més coherent possible: primer, amb la imatge de marca de l'entitat i, després, amb el contingut que s'està transmetent.

10

Cal visitar la casa dels mitjans i aprofitar oportunitats com els comentaris per obrir-se al debat, amb bons raonaments, donar a conèixer la postura de la nostra organització i guanyar reputació.



PER APROFUNDIR

Articles



Sánchez, Juan Luis (2012). “¿Qué caracteriza a los nuevos espacios en los que se deberán mover las ONG para seguir incidiendo en sus mensajes?”.

A: #ParadigmÁTIC@s. Comunicación y cultura digital en las ONGD.



“La acción ‘Manolo Lama’: disculpas por burlarse de una persona sin hogar”.

Masticable.



Dans, Enrique: “Y en lugar de notas de prensa...¿qué?” (27 de diciembre de 2012).



Margu, Fátima (10 de diciembre de 2012). “El Periodismo Postindustrial: reflexiones desde la Universidad de Columbia”. Frontera D.



Franco, Marta. “Periodismo participativo o la construcción del #cooperiodismo”.



Gutiérrez, Bernardo (27 d’abril de 2012). “Manifiesto posperiodístico”.



“Cómo redactar notas de prensa para bloggers”.



Carreras, Roberto (26 d’abril de 2011). “¿Cómo construir una sala de prensa 2.0?”.



Webs i blogs especialitzats

Col·legi de Periodistes

www.periodistes.org

Red Estatal de Medios Comunitarios

www.medioscomunitarios.net/

Portal de la comunicació

comunicacio21.cat/

Infoperiodistas

www.infoperiodistas.info/

Teresa Baró, consultora en habilitats de comunicació i experta en comunicació no verbal

www.teresabaro.com

Direcció General de Mitjans de Comunicació

www20.gencat.cat/portal/site/mitjansdecomunicacio

Publicacions



Diversos Autors (2012). *El futuro del periodismo*. Cuadernos de comunicación Evoca.



Cano i Castells, F.; Rodon i Casarramona, A. (2012). *La informació al Parlament de Catalunya. Vies d'accés a la informació dels diputats i les diputades*. Barcelona: Fundació CatDem



Montero Sánchez, María (2010). *La cobertura dels grups d'interès i dels moviments socials a les notícies de TV3*. CAC.



Guía de comunicación para entidades de acción voluntaria (2008). Dirección General de Voluntariado y Promoción Social.



Manual de comunicación, Estrategia de medios. Bolunta, Agencia para el voluntariado y la participación social.





Carreteras secundarias. Activismo periodista para llegar a otra realidad (2012). Madrid: CONGDE.

Ramírez de la Piscina, T. (2007). *Formación de portavoces. Los movimientos sociales ante la esfera pública*. Barcelona: Bosch.



Mapa de mitjans de Catalunya.



Mitjans de comunicació i gabinets de premsa (2011). ECAS.



Mitjans de comunicació i materials de premsa (2010).



Mitjans II. Canals de comunicació i eines per relacionar-nos (2010).



Tasques de portaveu (2011).



Recomanacions per a portaveus en els diferents formats (2010).



Directori de periodistes i mitjans a Twitter. ESCACC.





Els gabinets de comunicació. Criteris de bones pràctiques professionals.
Col·legi de Periodistes.

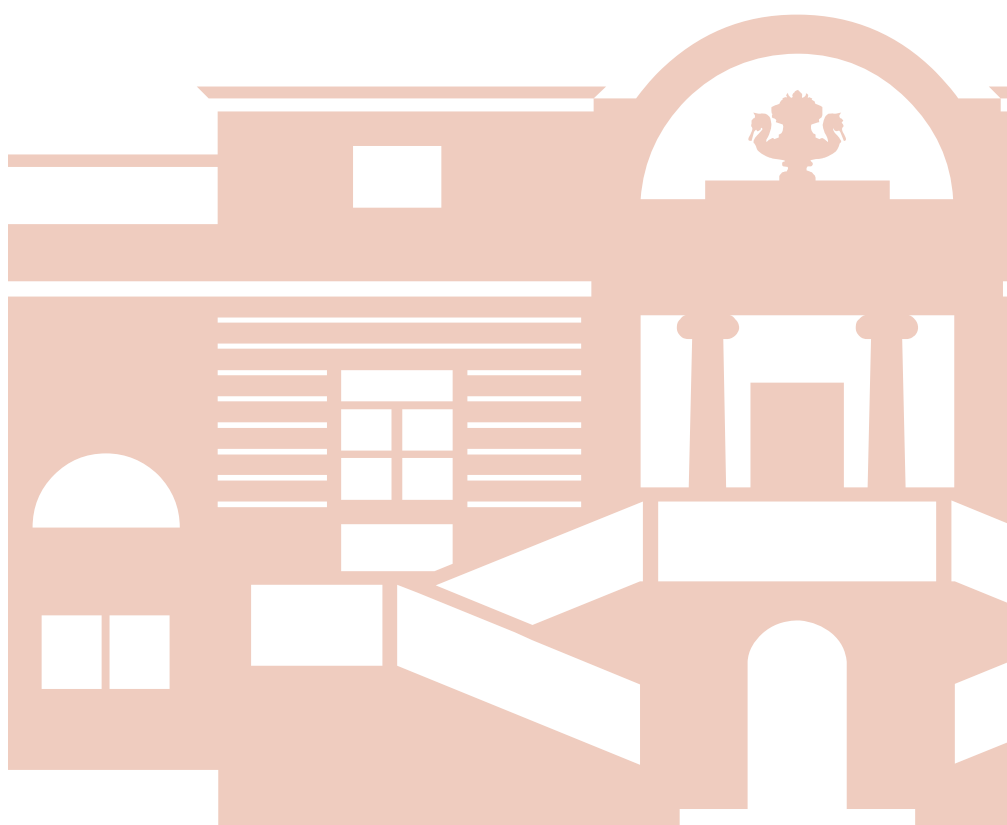


Llameró, Lluís; Domingo, David (2010). *Cens de mitjans digitals de proximitat a Catalunya.* InCom.



Trobareu tots els enllaços a articles, webs i publicacions a la versió en PDF d'aquest Útil Pràctic, que es pot descarregar a la secció "Publicacions" de www.bcn.cat/tjussana

VII Epíleg: on es resumeix el quid de la cosa



VII Epíleg: on es resumeix el quid de la cosa

Què, esgotades? Hem vist tants temes al llarg d'aquest manual que potser penseu que us prenem el pèl si us diem que el quid de tot plegat es resumeix en un punt: pensar la comunicació. Sí: pensar la comunicació. És quelcom que no fem prou a les entitats, pensar-la de debò. Aturar-se i preguntar-se per què fem aquest o aquest altre tipus de comunicació, amb quin objectiu final, responent a quina lògica, per a qui, per què. Preguntar-se si el model de comunicació que utilitzem es correspon amb el model de societat que volem: convida a la participació i al debat crític? O només envia missatges i considera la ciutadania exclusivament com a la seva receptora? Aturar-se i pensar què funciona i què no: abans, durant i després.

Portem massa anys fent comunicació per inèrcia. Ho fem així perquè la comunicació, com respirar, és una condició humana bàsica i, com a tal, sovint no es qüestiona. En segon lloc, perquè, no ens enganyem, sempre és més fàcil i còmode seguir el camí traçat que crear-ne un de nou. Això no vol dir que ho fem malament. Aquesta inèrcia moltes vegades està plena de bones pràctiques, d'enginy i creativitat. El problema és que si no parteix d'una planificació i una anàlisi reposada, costarà que aquestes característiques formin part de la nostra comunicació de forma sostenible i perdurable, amb independència de les persones que tirin del carro en un moment concret. Repetir esquemes podria estar bé si aquests esquemes tinguessin la lògica apropiada al sector al qual pertanyem. Però la manca d'un pensament comunicatiu propi de les organitzacions no lucratives i de referents pràctics sòlids ha fet, entre d'altres motius, que moltes entitats busquessin com adaptar les lògiques de la comunicació empresarial, sens dubte encisadora i en constant renovació, abans de crear les pròpies. Com que el nostre objectiu no és "vendre" solidaritat o associacionisme, sinó promoure ciutadania activa, mai no ens han acabat de quadrar del tot els propòsits i els resultats.

Ara ens trobem en una època de canvis profunds en els paradigmes comunicatius que ens exigeixen moure fitxa. Som en un encreuament de camins: és el millor moment per aturar-se a pensar la nostra comunicació, de dalt a baix, de baix a dalt, d'esquerra a dreta i de dreta a esquerra. Abans de res, caldrà no deixar-se endur per la moda tecnocèntrica i confiar més en la mà que mou l'eina que en l'eina mateixa. La nostra voluntat de comunicar per a promoure ciutadania ha de preval-

dre sobre els mitjans que utilitzarem: primer la idea, després l'elecció del millor instrument per executar-la.

Estratègia, equip, confiança, aposta i motivació. Són pilars bàsics de la nostra comunicació. No podem fer bona comunicació si no tenim clar cap a on va la nostra organització, si no tenim un equip que aporti els seus coneixements, suport i entusiasme. No podem fer bona comunicació si no confiem que podrem fer-la i no hi apostem de forma decidida, i sobretot, si no estem altament motivades a fer-la, amb ganes d'aprendre i innovar contínuament: no és fàcil treballar en la comunicació d'una entitat, exigeix molt, però és apassionant i la recompensa, impagable. La resta és posar mans a l'obra, estar alerta d'altres experiències, debatre, qüestionar i treballar amb metodologia.

Al llarg del manual hem vist com és d'important per a les comunicadores treballar de forma global. La comunicació "no és un departament estanc" de la nostra entitat. Està arreu: tot el que fem té una vessant comunicativa que no podem descuidar, tot el que fem i diem diu coses de nosaltres, tot comunica. Per això, d'alguna manera cal "levitar" per sobre de l'entitat: estar pendent de gairebé tot el que passa a la nostra entitat, al nostre sector i a la societat on treballem, detectar oportunitats i aprenentatges, i motivar les nostres companyes per despertar el seu "instint" comunicador.

Al mateix temps, l'època que ens ha tocat viure ens empeny a mirar de ser híbrids, a conjugar el millor de dos móns amb punts de contacte: el mediocèntric o 1.0, fonamentat en el poder dels mitjans d'informació massius i en la creació de continguts de qualitat, i el 2.0, basat en el diàleg i la participació en el procés comunicatiu. La cultura de compartir, afortunadament, s'ha instal·lat entre nosaltres per quedar-s'hi.

En definitiva, aquest manual ha estat un intent de donar, més que no pas solucions, propostes perquè debateu quin model de gestió de la comunicació us convé, d'acord amb els contextos i possibilitats actuals: no hi ha solucions úniques i, molt menys, màgiques. Ara és el vostre torn. En qualsevol cas, caldrà ment oberta, creativitat, il·lusió i empenya. Esperem, en aquestes pàgines, haver-vos animat prou com per afrontar els reptes de la vostra entitat amb tot l'entusiasme que es mereix la causa que defensa.



Agraïments dels autors

La publicació d'aquest manual respon a una aposta per la comunicació com a eix estratègic de les entitats, en aquest moment de canvi tan apassionant com incert. Volem agrair a Torre Jussana i, en particular, a Dolors Saladrigas i Joan Vilaplana, aquesta aposta i l'oportunitat que ens ha donat de contribuir-hi. Els volem agrair la seva confiança, la seva paciència i la seva preocupació sincera pel teixit associatiu de la ciutat. També a Ramon Torra per formar part d'aquest equip i aquestes decisions i, a més, pels seus consells sobre el tema de les memòries.

Volem agrair també la seva contribució, directa o indirecta, a tota la gent que ha fet possible aquest manual. Tot el que s'hi exposa té l'origen en centenars de debats, lectures i reflexions compartides durant anys amb molts comunicadors i comunicadores. Els autors senzillament hem tractat d'exercir com a tals, enllaçant, endreçant i explicant propostes i aprenentatges col·lectius.

Volem agrair des d'aquí a totes aquelles persones que han obert el seu coneixement perquè els autors d'aquest manual el poguéssim refer, reeditar i tornar a compartir.

Gràcies a totes les tècniques d'entitats que ens han ajudat a redactar les bones pràctiques que acompanyen cada capítol.

Gràcies...

A Jaume Albaigès, consultor en noves tecnologies, per compartir amb generositat tots els seus sabers.

A Marta Solano i Marta Pulgar per ajudar-nos en la selecció de bones pràctiques.

A Agnès Felis i Georgina Marín d'ECAS pel seu suport i consell sobre les entitats socials des de l'experiència de l'Agència de Comunicació Social.

A Javier Erro, Tere Burgui, Eloísa Nos Aldás i als companys i companyes del Foro Educación, Comunicación y Ciudadanía, de Cicomunica, de MasTICable i de #Comunicambio. En xarxa i col·lectivament és com seguirem aprenent.

**Conegueu tots els serveis
i la formació que Torre Jussana
ofereix a les entitats de BCN a
www.bcn.cat/tjussana**



TORR
EJUS
SANA

CENTRE DE SERVEIS A LES
ASSOCIACIONS

Avinguda Cardenal Vidal i Barraquer 30
08035 Barcelona
Tel.: 93 256 41 18
Fax: 93 256 40 86
tjussana@bcn.cat
www.bcn.cat/tjussana
www.twitter.com/tjussana
www.facebook.com/torrejussana



TORR
EJUS
SANA

CENTRE DE SERVEIS A LES
ASSOCIACIONS

Cogestionat amb:



consell d'associacions
de barcelona



Ajuntament
de Barcelona