



La experiencia de comunicación externa en el *Casal dels Infants del Raval*

1. Qué es el Casal

El Casal dels Infants del Raval es una entidad que tiene como objetivo general trabajar por los derechos de los niños/as, adolescentes y jóvenes del barrio, y los de sus familias, proporcionándoles un conjunto de programas y servicios en la medida de sus necesidades.

En la actualidad este objetivo se lleva a cabo mediante la puesta en práctica de cinco programas educativos:

- Casal Obert
- Casal de Tiempo de Ocio
- Aula Taller
- Casal Joven “Atlas”
- Espacio de Encuentro Familiar

2. Aproximación histórica

El Casal nace como una iniciativa surgida de la voluntad de un grupo de vecinos del barrio que, ante una realidad de importantes dificultades socioeconómicas de una parte significativa de su población, deciden generar un recurso educativo y social para poder darle una respuesta.

La entidad nace con pocos medios y con cierta precariedad de recursos materiales y económicos: es la tónica dominante de los primeros pasos de la institución. Durante mucho tiempo no existe la posibilidad de contar con ninguna persona contratada que pueda hacer tareas de coordinación con una dedicación constante. En una primera fase se desarrolla un único programa socioeducativo, y poco a poco crece la oferta de servicios y programas así como el número de usuarios atendidos, muchas veces sin un buen equilibrio entre el crecimiento de la actividad y el desarrollo de la capacidad de generar vías de financiación alternativas a las públicas, siempre insuficientes.

Esta necesidad de financiación es, de hecho, la que lleva, ya desde los inicios de la institución, a promover acciones de comunicación destinadas principalmente a la búsqueda de recursos. En este sentido, debido a la necesidad real pero también a una manera de trabajar donde la dimensión comunicativa y de difusión sólo se activa en los momentos de ahogo económico, las acciones de comunicación de la institución siempre van

ligadas a la demanda urgente de financiación: se oye hablar del Casal cuando éste está en un momento difícil.

A pesar de todo se consigue una creciente presencia social y cierta notoriedad. A la vez se generan las bases de un trabajo comunicativo que progresará y mejorará con el transcurso del tiempo. La necesidad de tener que equilibrar, ya desde buen principio, la procedencia de la financiación ha generado también una visión y un modo de hacer que en la actualidad entendemos que nos coloca en una mejor posición respecto a otras iniciativas sociales que siempre han sido siempre más dependientes de la financiación pública.

En 1993 y como consecuencia del progresivo proceso de maduración y crecimiento de la entidad y de la incorporación de gente nueva a la institución se consigue generar un proceso de revisión del trabajo hecho hasta el momento, y se inician cambios decisivos en la organización de éste, orientados fundamentalmente a la especialización de tareas.

En 1995 se producen cambios en la dirección del Casal, con una renovación del equipo directivo y de la estructura asociativa.

En el campo de la comunicación se dota a la entidad de un plan global de trabajo anual, se amplía el equipo de colaboradores que da soporte al área de comunicación y también se integra y desarrolla explícitamente el plan de comunicación en función de una estructuración del entorno de la institución en forma de públicos y de una definición de objetivos y actividades ajustada a las necesidades del Casal.

El trabajo desarrollado desde la nueva estructura consigue generar un período de estabilidad económica que permite dejar atrás la búsqueda de recursos económicos como única motivación y justificación de las acciones de comunicación.

3. Momento actual: organización

En la actualidad el Casal se estructura en dos departamentos: el de programas y el de gestión. No me extenderé en describir la organización de los programas, ya que no es motivo del artículo. Simplemente destacaré que cada programa tiene un coordinador. Todos los coordinadores trabajan conjuntamente en una tabla o consejo de programas y están dirigidos por una dirección de programas. El departamento de gestión del Casal se divide en cuatro áreas, cada una de ellas dirigida por un responsable. Los diferentes responsables se coordinan en una tabla o consejo de gestión dirigidos por un gerente. Las áreas de gestión están claramente orientadas a prestar servicio a las necesidades de los programas y de la asociación, y son:



- administración y finanzas
- recursos humanos
- logística
- comunicación

4. El área de comunicación

4.1. Objetivos

El área de comunicación está pensada básicamente para propiciar la difusión de los programas y servicios del Casal entre los distintos públicos de la institución, ya sean internos como externos, desde cuatro perspectivas diferentes:

- desde la información y publicidad general
- desde la presencia institucional y de las relaciones públicas
- desde la corporativa
- desde la búsqueda de recursos y del márketing directo.

En el caso del Casal y como complemento a estas funciones, el área de comunicación también:

- genera y hace el mantenimiento de los instrumentos de difusión de los programas y servicios del Casal
- garantiza y supervisa la uniformidad de las comunicaciones emitidas por la entidad
- coordina la orientación de las acciones de comunicación respecto a la implantación de la imagen de la entidad en el posicionamiento escogido por la asociación, y reclama a este tejido asociativo una definición ante determinados temas en los que se detecten vacíos en su posicionamiento
- establece y coordina, de modo específico, la política de relación con sus medios de comunicación
- hace un seguimiento de las líneas generales de la política de comunicación marcada por la asociación.

Creemos que esta perspectiva múltiple de las acciones de comunicación es muy importante. Pensamos que en el proceso de la comunicación de un programa o servicio intervienen estas cuatro dimensiones, interactuando como sistema, y que difícilmente pueden separarse en la acción de comunicar: el hecho de generar información y publicidad general de unos servicios y programas que se llevan a cabo, que tienen un valor social, que son de calidad, que es necesario que el tejido social conozca (dirigida directamente a que haya un conocimiento del trabajo de la institución entre el público, orientada también a generar atracción entre los diferentes



Infants del
Raval

O b e r t s



a l f u t u r



**Casal dels Infants
del Raval**

estamentos vinculados a la institución en general y a los programas y servicios en particular) está muy conectado con la perspectiva de la obtención de recursos. Éste es un poco complementario, aunque íntimamente relacionado: se obtendrán recursos (es decir, el soporte de la ciudadanía, de las instituciones privadas, de las administraciones públicas...) en la medida, primero, que hagamos un **servicio de calidad**, necesario empero; segundo, en función de la capacidad que tengamos de dar a conocer que es lo que hacemos.

Para alimentar este proceso es preciso que exista una dimensión de publicidad corporativa, que se potencie la difusión de la entidad como tal, como “*marca*” de calidad, que se distinga claramente de otras, específica, original, diferente... y también es necesario un componente de acciones de presencia y de relaciones públicas, que busque desarrollar la presencia general y creciente de la institución en el tejido social ciudadano, desarrollando su notoriedad y buscando el incremento del reconocimiento y de la credibilidad que la institución tiene en la sociedad.

A continuación, conscientes de que en otros apartados de este monográfico se trabaja específicamente la dimensión de la búsqueda de recursos, nos centraremos especialmente en otras perspectivas. No obstante, hemos querido destacar de forma clara la idea de globalidad, que para nosotros da sentido a cualquier acción comunicativa.

4.2. La actividad comunicativa

Los públicos

Nos parece que el éxito de la comunicación en general y de las actividades de marketing en concreto está en función de una buena segmentación de los públicos de la institución. En el Casal trabajamos con un modelo de públicos, en la medida de nuestra realidad, que es lo que nos da los criterios con el fin de adaptar nuestras acciones de comunicación. Este modelo no es estático: evoluciona en función de las valoraciones del trabajo comunicativo que se llevan a cabo anualmente. Hoy los públicos que creemos representativos para poder aplicar una segmentación adecuada en nuestro trabajo son:



- los usuarios actuales (una variante de este público serán los antiguos usuarios)
- el barrio, contemplado como el entorno vecinal y asociativo más cercano
- las personas que colaboran con su tiempo en la institución (voluntarios, objetores, personal en prácticas y personal contratado). Una variante paralela a la del punto anterior sería, en este caso, la de las personas que en algún momento de la historia de la institución ha colaborado en ella
 - el personal -profesionales- en contacto con los usuarios y con los potenciales usuarios: maestros de escuela, asistentes sociales, DAM, EAIA, servicios sociales en general tanto públicos como privados...
 - las personas que colaboran “a distancia”: colaboradores económicos, socios, donantes...
 - lo que llamamos red institucional de soporte, todas las instituciones que nos apoyan o nos han apoyado en algún momento: fundaciones, empresas, escuelas, colectivos profesionales, asociaciones diversas...
 - las administraciones públicas con las que trabajamos directamente o tenemos una relación institucional genérica
 - lo que llamamos red institucional general, formada por todas las instituciones más representativas del tejido social
 - los medios de comunicación
 - los líderes sociales
 - la sociedad en general

Podríamos llegar a considerar más públicos, a agruparlos, a segmentarlos de otra manera... Pensamos que esta división de públicos se hace en función del momento evolutivo de la institución, y que cada entidad debe hacerla a la medida del momento actual. También es muy importante aglutinar toda la información de que se dispone en buenas bases de datos que permitan aligerar el trabajo que se deriva de la progresiva segmentación de los públicos.

En función de éstos, pues, se articulan todas las acciones de comunicación que emite la entidad, adaptándolas y personalizándolas el máximo posible en función de las características del público respectivo. La combinación de los objetivos del área y de los públicos a quien van dirigidos configuran, concretándose en actividades, el plan de trabajo anual del área de comunicación.

El esfuerzo para el autoanálisis institucional de los públicos de referencia y el hecho de planificar en función de esta división conceptual, también ayuda también a la entidad a no descuidar ningún sector y a que la difusión de la institución sea proporcionada entre todas aquellas zonas de influencia de las que forma parte.

Otra consideración posible es tener en cuenta qué públicos son internos a la entidad (entendemos que son los usuarios, los colaboradores en persona y los colaboradores económicos) y cuáles son externos, con el objetivo de equilibrar la comunicación interna y externa, procurando no caer ni en una exclusiva dedicación a la proyección exterior (olvidando a las personas que día a día sostienen la entidad) ni en una difusión excesivamente endógena y cerrada en la misma institución.

Las acciones comunicativas

Con el fin de concretar cómo se llevan a la práctica los objetivos del área de comunicación expresaremos las principales acciones que se emprendan desde el Casal y las expondremos en función de los cuatro ejes o perspectivas que antes hemos dibujado.

Debemos decir que la ubicación de una actividad a otra “*perspectiva*” es relativa. Desde la óptica de globalidad y de interrelación de estas cuatro dimensiones que planteamos cualquier acción comunicativa no responde tan sólo a una única finalidad sino que en ellas se dan diversos elementos que tienen que ver con los cuatro planteamientos. La ubicación, pues, en uno u otro lugar responde a lo que sería el componente que valoramos mayoritario de cada acción, y también es una ubicación necesaria a efectos de trabajo y de planificación bajo este modelo.

■ Desde la perspectiva de la información y publicidad generales se difunden las actividades del Casal entre los distintos públicos mediante una amplia gama de instrumentos:

- Las memorias de actividad, de las que se dispone de una general y de extractos más pequeños y limitados
- Materiales genéricos propios de los programas: el proyecto educativo de centro, el programa pedagógico, una síntesis de los objetivos y planteamientos fundamentales de la institución...
 - Un folleto genérico que en poco espacio describe qué es el Casal
 - Un dossier de presentación más amplio
 - De los materiales más importantes se dispone de una versión en catalán y otra en castellano, y de una o dos se intenta hacer una traducción al inglés y al francés
 - Folletos y materiales específicos de los programas
 - Materiales específicos de alguna actividad concreta: en el caso de las actividades de verano se difunden específicamente los programas educativos mediante folletos, carteles y dossiers, debido a la importancia y al papel que representan estas actividades en la globalidad del proyecto educativo de la institución; en el caso de los conciertos o exposiciones también, a veces, se edita algún material



- Comunicados internos
- Se dispone de unos paneles expositores generales para cuando se participa en ferias, exposiciones, congresos...
- Trabajamos para tener una página informativa en Internet
- Se dispone también de una línea de anuncios de prensa en diferentes formatos.

■ En otro orden de cosas, dentro de este mismo apartado también:

- se trabaja para el mantenimiento, mejora progresiva y ampliación de las bases de datos de los públicos
- se hacen análisis de la tipología de los públicos (durante los períodos que se dispone de más tiempo o de personal adecuado para hacerlo) y se trabaja a partir de los resultados para adaptar las acciones a las conclusiones extraídas
- se ofrecen, a partir de este año, jornadas de puertas abiertas en las que los colaboradores pueden venir a conocer personalmente el Casal.

■ Desde la perspectiva que llamábamos de presencia y relaciones públicas:

- participamos en espacios públicos de presencia: jornadas, congresos...
- participamos, en la medida de lo posible y de las prioridades establecidas, en redes asociativas
- estamos presentes, siempre que es posible, en los medios de comunicación, y se mantiene una política activa de búsqueda de esta presencia bajo diferentes perspectivas (anuncios, artículos, reportajes, tertulias, difusión de actos propios...)
- tenemos un plan específico de relaciones públicas dirigido a buscar y a mantener contactos con las personalidades de más relieve en lo que se refiere a la tarea que el Casal desarrolla y con cada uno de los públicos
- potenciamos una línea de conciertos: si tradicionalmente se destinaban prioritariamente a la búsqueda de recursos, ahora se ha invertido el concepto y su función fundamental es generar presencia y sensibilización. De todos modos, ésta es una de las acciones comunicativas que están más relacionadas con una de las perspectivas que hemos enumerado
- trabajamos para una próxima publicación de la entidad
- también trabajamos en activar de modo más decidido la presencia consciente de la entidad en el barrio, aspecto tradicionalmente descuidado en el Casal.

■ Referente a la dimensión corporativa de la difusión:

- disponemos de un documento base que recoge las líneas y criterios generales de la imagen de la entidad en lo que se refiere a los elementos ideológicos y de discurso, aunque está en proceso de consolidación

- hemos elaborado un libro de estilo a nivel de imagen gráfica y de imagen general de la entidad que da uniformidad a todos los productos gráficos de la institución (memorias, trípticos...) así como a cuanto está relacionado con la imagen que se proyecta hacia afuera en el contacto con los públicos: disposición y presencia de los espacios, rotulación de los locales, atención al público y atención telefónica...

- contrastamos en equipo, en base a estos documentos marco, la mayoría de las intervenciones que se realizan hacia afuera y también, cuando es posible, contrastamos la mayoría de intervenciones que otras instituciones elaboran sobre el Casal (básicamente medios de comunicación)

- cuando lo creemos conveniente dinamizamos campañas temáticas.

■ Desde la perspectiva de márketing y de búsqueda de recursos (no desarrollaré el tema) trabajamos la optimización de la financiación pública de que disponemos, el desarrollo de los recursos privados, la generación de nuevas vías de financiación (en recursos materiales y económicos, con una buena estructuración en función de los tipos de destinatarios -empresas, escuelas, fundaciones, otras instituciones...-) y se recogen y valoran las posibilidades de financiación atípica analizando su viabilidad.

Respecto a los objetivos complementarios, a los que nos referíamos al hablar de los objetivos generales, las actividades que se desarrollan en el área son:

- la generación de los materiales necesarios para cubrir todas las necesidades de difusión (materiales genéricos, materiales de los programas educativos, materiales para campañas específicas...) haciendo las traducciones y adaptaciones necesarias

- el desarrollo de todas las actividades propias de gabinete de prensa estableciendo prioridades en la relación con los medios de comunicación.

4.3. Los criterios comunicacionales a nivel gráfico: la forma

A nivel de forma, las actividades y acciones comunicativas que hemos mencionado en este artículo se concretan a partir de un conjunto de criterios que usamos y que se resume en unas pocas ideas sintetizadas en los puntos siguientes:

- La comunicación gráfica emitida por el Casal quiere ser simple, sencilla y muy clara

- Los materiales y productos gráficos producidos son muy sencillos y económicos a nivel de producción. El criterio de austeridad es fundamental y, además de aplicarse, ha de ser visto y comprendido como tal por los receptores



- La austeridad y sencillez aplicadas en el caso de la producción, contrasta con el importante esfuerzo de elaboración dedicado a los productos desde la perspectiva de diseño: ofrecemos una combinación muy estudiada entre la austeridad en la producción y la calidad en la presentación
- Procuramos la uniformidad en todo cuanto se refiere a la imagen de la entidad. No sólo en el caso de los materiales sino en todo cuanto implica contacto entre la institución y sus públicos: la imagen de los locales de la institución, la papelería, las memorias y materiales, las participaciones en actos públicos... Esta uniformidad se concreta en un pequeño manual de estilo gráfico.

4.4. Los criterios comunicacionales a nivel de contenido

Unos previos

Respecto al contenido de la comunicación hemos querido sistematizar y ofrecer algunas reflexiones que giran en torno a nuestro trabajo comunicativo, que lo condicionan y lo convierten en específico.

Partimos del hecho de creer firmemente que la difusión y la emisión de comunicaciones y opiniones es una de las funciones básicas de cualquier organización, siendo esta actividad uno de sus ejes vertebradores y una responsabilidad que ha de contraer con la sociedad que la acoge. Un proyecto que quiere existir tiene la obligación de hacerse escuchar, de opinar, de “mojarse”. La interacción formada por la emisión de comunicación y los “feed-backs” recibidos es, según nuestro parecer, uno de los factores más significativos de la evolución y maduración de la entidad.

Otro previo importante es el hecho de que el Casal no depende de ninguna institución superior, y en este sentido hace directamente sus acciones de comunicación. Esto condiciona la elaboración de los mensajes, especialmente en el caso de la búsqueda de fondos, ya que éstos se asocian -especialmente por parte de los públicos más cercanos físicamente- directamente a la institución y a las personas que en ella trabajan y con las que los usuarios se relacionan diaria i directamente. De este modo, y en contra de lo que sucede en centros o servicios que se difunden y hallan soporte mediante redes o estructuras superiores que de alguna manera alejan el contenido del mensaje del centro de producción del servicio, en nuestro caso esta distancia es muy pequeña.

Un proyecto que quiere existir tiene la obligación de hacerse escuchar

Así pues, la población atendida por los programas que se comunican y difunden y la mayoría de los públicos externos a la entidad a los cuales se dirigen son muy cercanos geográficamente. Ésto implica que el trabajo de definición del contenido de los mensajes emitidos debe tener un cuidado

especial al considerar que esta comunicación está muy cercana al usuario (y que éste, al conocerla, emite o puede emitir una valoración de las sensaciones que le transmite). En este terreno la situación es muy diferente, por ejemplo, a la de la difusión que pueda hacer de sus programas una entidad de cooperación internacional: muy probablemente en la mayoría de los casos los mensajes emitidos en las campañas de difusión jamás llegan a ser conocidos por los usuarios.

En este sentido la presentación que se hace de la realidad, especialmente cuando es desde la perspectiva de búsqueda de recursos, no puede soslayar:

- un análisis profundo del contenido de los mensajes
- un planteamiento de las sensaciones que en los usuarios de los programas pueden generarse y de la influencia y/o condicionamiento que en ellos pueden provocar
- una reflexión seria sobre si estos contenidos se adaptan o no a nuestros objetivos como institución y a nuestros planteamientos ideológicos y de principios, especialmente lo concerniente a la valoración del origen de las dificultades de los usuarios y por lo que respecta a su dignidad.

En otro orden de cosas, creemos que las ONG que trabajamos en los sectores sociales desfavorecidos de nuestro entorno estamos, en general, mucho menos evolucionadas que las de otros sectores en el momento de:

- difundir nuestros programas
- reflexionar como tejido asociativo y como colectivo, sobre las implicaciones globales de nuestras formas de actuación en el terreno comunicativo y de presencia pública en la realidad que trabajamos
- dotarnos de códigos éticos que orienten las principales acciones de comunicación.

Esta realidad motiva que, a menudo, se parta de una presentación de la pobreza urbana y de la exclusión social que, a nuestro parecer, generalmente es excesivamente simplista y elimina una parte muy significativa de la realidad.

Otro elemento para reflexionar es que un servicio como el del Casal está pensado para aquellos niños, niñas, jóvenes y familias en una situación de dificultad grave. El trabajo que hacemos, no obstante, podría llevarse a cabo si no fuera en un contexto mínimamente “*normalizado*” (sin entrar en los evidentes matices y reflexiones que pueden hacerse en torno a este concepto de “*normalidad*”). Así pues, en el Casal hay una convivencia intencionada, bastante equilibrada, entre usuarios que tienen una situación de muchas dificultades con otros que disfrutan de una situación más “*normalizada*”.



Esta combinación es la que posibilita alcanzar los objetivos educativos de los programas y la que da valor añadido a los servicios. La necesidad de este equilibrio, sin embargo, no siempre es tan sencilla de comunicar dado que:

- la población más normalizada no quiere que las situaciones de dificultad de una parte de los usuarios se generalicen como si fueran comunes a todos los usuarios
- no siempre es fácil transmitir a los públicos externos la necesidad de este equilibrio como característica intrínseca y necesaria del servicio ofertado.

Finalmente, otra realidad que influye en el campo de la comunicación, es el hecho de que nos hallamos en un momento en el que los estados hacen política activa de recorte del llamado “*estado del bienestar*”. Lo vemos cada día, y es una realidad que va en aumento. En este contexto, las entidades que, como el Casal, no dependen directamente de las ayudas de las administraciones públicas tienen un importante terreno avanzado y desarrollado pero también, si piensan -como es nuestro caso- que las administraciones no pueden desentenderse directamente de sus funciones básicas redistributivas y equilibradoras, tienen un reto importante: no caer en el desarrollo de acciones de comunicación y búsqueda de recursos olvidando el necesario desarrollo de una opinión institucional, la realización de funciones de contrapeso a las tendencias sociales dominantes y el ejercicio de la representación que, de hecho, le da todo el tejido social que apoya a la institución.

Los criterios o ideas que nos orientan

Como consecuencia de todas las reflexiones que se formulan más arriba, desde el Casal tenemos presente unos cuantos criterios respecto a los contenidos de nuestras comunicaciones. Éstos son como una especie de manual de estilo de discurso que queremos que oriente nuestro trabajo. No siempre es fácil ni siempre pueden evitarse las inercias acumuladas. Sin embargo, pensamos que el hecho de poderlo explicitar y tener como guía nos ayuda a alcanzar mejor nuestros objetivos. Como conjunto de ideas no queremos que sea estático. Son unas formulaciones dinámicas, en permanente revisión, abiertas a la crítica y al contraste y con una vocación de mejora continua.

Hemos querido sistematizar estas ideas en unos cuantos puntos básicos. Así pues, queremos que las comunicaciones emitidas desde el Casal (y por consiguiente, el mismo trabajo desarrollado):

**Cualquier
solución a las
situaciones de
dificultad social
empieza en la
propia iniciativa
y participación
de los afectados**

- consideren que los niños/as y familias que participan de los servicios de la institución no lo hacen como elementos pasivos objetos de un trabajo asistencial o caritativo sino como personas activas, sujetos de un proceso de relación entre ellos y la institución que parte de considerar que cualquier solución a las situaciones de dificultad social empieza en la propia iniciativa y participación de los afectados;

- presenten el mensaje con un aire fresco, alegre, optimista, incluso provocativo y no envuelto de un aire triste, alarmista, fatalista o desesperado;

- evidencien siempre que las situaciones de dificultad de determinados niños y familias nunca tienen un único origen ni han sido generadas sólo por factores, tanto intrínsecos (las características del núcleo familiar y de las propias personas) como extrínsecos (la situación y características de los factores físicos que envuelven al núcleo familiar -vivienda, urbanismo...-, la capacidad de las instituciones públicas con las que la familia tiene relación para dar respuesta a sus necesidades -escuela, servicios sociales, servicios de protección de menores...-, el marco legal que condiciona una determinada situación -especialmente en el caso de los inmigrantes, los menores desprotegidos...- las mismas características socioeconómicas del modelo social dominante -sociedad de consumo, índice de paro elevadísimo...-). En este sentido queremos desmitificar la idea de "*barrio chino*". Pretendemos que no se destaquen las problemáticas que una parte del tejido social asocia inmediatamente al Raval (prostitución, drogodependencia, delincuencia...), visión que simplifica lamentablemente la realidad en favor de una visión más global, interrelacionada y madura, de una realidad social compleja que genera problemáticas, también complejas y multifactoriales;

- consideren que la situación de un determinado sector de población no se ha generado ahora mismo sino que a menudo tiene sus raíces en generaciones anteriores, en la situación histórica de grupos sociales concretos, especialmente en el caso del Raval, uno de los barrios que desde el siglo XIX ha sufrido las consecuencias de un proceso de industrialización no suficientemente considerado con las necesidades de los sectores sociales que le han servido de motor básico;

- traspasen la idea de que a la situación de un determinado sector de población no se le debe dar respuesta sólo desde el entorno social inmediato (el barrio) sino que es una realidad que implica a la ciudad como colectivo;

- difundan la idea de la corresponsabilidad social de cualquier miembro del sistema social ante las evidentes carencias del mismo.

Formulando otras contraposiciones (que entendemos que siempre tienen un término medio pero que pensamos que ayudan a ver las tendencias) podemos decir que queremos que nuestro mensaje también sea:



- formulado de modo indirecto, sutil, latente, para ser leído entre líneas, en lo que se refiere directamente a la realidad de los usuarios más que expresado de modo crudo, espectacular y sensacionalista;
- que apele más a la solidaridad fruto de una sensibilidad razonada que a la sensibilidad emocional; que considere los efectos a medio y largo plazo de los mensajes emitidos y no sólo los inmediatos;
- que potencie que el receptor complete el mensaje con su misma reflexión y aportación y que no pretendan dar por sabidas y expresadas todas las respuestas;
- que considere el recurso y el servicio que ofrece como uno de los de la red social, defendiendo su calidad y la aportación que supone para los usuarios, pero que no lo presente de modo alarmista como la única o última opción;
- que insista más en las causas de las desigualdades que en sus consecuencias;
- que razone o estimule el razonamiento sobre los motivos de la desigualdad social y que no la presente como un hecho inevitable.

4.5. Los retos

La evolución de toda la estructura comunicativa y el trabajo desarrollado hasta ahora también nos plantean una serie de temas en los que necesitamos avanzar mucho y que son las principales líneas de reflexión dentro del área. Algunos de los más importantes son:

- la participación de los usuarios en el establecimiento de un conjunto de ideas mínimamente compartidas respecto a la necesidad de desarrollar acciones de comunicación y al contenido e ideas-clave de las mismas;
- el estímulo y el incremento de las vías de bidireccionalidad en cualquiera de las acciones destinadas a cualquier público;
- el hecho de podernos dotar de instrumentos de medida y evaluación más fiables con el fin de conocer mejor a nuestros públicos y la percepción que tienen de la institución;
- el desarrollo de la relación con otras organizaciones similares en lo que se refiere al campo de actuación con el fin de adoptar estrategias comunes y podernos dotar de códigos compartidos respecto a las acciones comunicativas.

4.6. Algunas ideas desde la práctica

Creemos que aún no tenemos bastante capacidad como institución para ofrecer “*consejos*” prácticos, ya que no hace mucho tiempo que trabajamos los temas de comunicación con esta intensidad, pero, por si pueden ser de

Un esfuerzo constante de autoanálisis y autoevaluación del trabajo hecho

alguna utilidad, hemos querido concretar algunas ideas que consideramos básicas desde el punto de vista práctico. Consideramos importante:

- establecer un plan de trabajo concreto, con objetivos evaluables y actividades a la medida de nuestras posibilidades. Ejecutarlo y, por supuesto, evaluarlo;

- entender el trabajo comunicativo como una estrategia progresiva, a medio y largo término, y que avanza poco a poco. Todo trabajo desarrollado con coherencia y seriedad siempre da frutos a medio plazo. No siempre pueden esperarse, sin embargo, resultados inmediatos;

- que la planificación de actividades de comunicación sea ambiciosa, pero realista con las posibilidades de la institución;

- que se destine un presupuesto significativo a las acciones de comunicación. Muchas veces en las entidades hay una tendencia a entender los gastos de comunicación como una cosa superflua o al menos como un “*mal inevitable*”. Sin caer en excesos, hay que destinar recursos a la comunicación, no sólo son en forma de dinero sino también de energías personales invertidas;

1. el destino de recursos debe ser progresivo. A medida que vamos avanzando y creciendo hemos de mejorar la dedicación de recursos;

2. debe haber un equilibrio muy grande entre lo que se comunica y lo que se hace: es uno de los factores que a medio plazo da credibilidad y solidez a la institución;

3. es importante informatizar al máximo posible todas las actividades y tareas relativas al área, automatizándola siempre que sea posible (pero sin perder la personalización), con el fin de evitar que el inevitable y creciente trabajo administrativo nos absorba las energías creativas;

4. estar muy abiertos a la crítica, a la opinión de la gente de fuera de la entidad, al contraste, y procurar tener los cinco sentidos puestos en la imagen que la gente tiene de la institución. No tener miedo de recibir asesoramiento externo. Hay que complementar ésto con un esfuerzo constante de autoanálisis y autoevaluación del trabajo hecho;

5. es importante estar abiertos a la gente y tener una clara política de puertas abiertas, asumida por todos, que hay que complementar con la mayor transparencia posible en lo concerniente a la gestión económica y técnica de los programas;

6. es muy importante configurar un equipo de personas dispuestas a trabajar en estos temas, con motivación y también con formación en algunos campos procurando configurar un equipo mínimamente equilibrado;

7. en el caso de organizaciones que ya sean un poco más grandes es muy importante la sintonía entre el equipo de comunicación y la Junta o Consejo Directivo de la institución, que ha de delegar funciones con claridad en esta estructura ejecutiva;



8. es importante hacer un trabajo ideológico y de discurso: qué ideas queremos que se desprendan de nuestra comunicación, qué queremos transmitir, qué implicaciones puede generar... Es importante que el equipo se las crea con firmeza y sintonice con ellas, ideológica y éticamente, y también que estas ideas y criterios fluyan por la institución y lleguen a todos sus estamentos.

5. Conclusiones

Creemos que el trabajo del Casal en el campo de la comunicación ha sido latente, duro y complejo, pero necesario para que la entidad pueda desarrollarse. Es una línea de trabajo que a medio y largo plazo da consistencia y coherencia a la institución.

Sólo volveremos a insistir en animar a todas las entidades a trabajar en esta línea y que continuemos abiertas a las aportaciones de todos y a poder intercambiar experiencias con cualquier otra entidad.

Xavier Muñoz Andreu
Gerente y Jefe del Área de Comunicación
Casal dels Infants del Raval