Plan estratégico de comunicación 2022-25 Coordinadora Valenciana de ONGD

COORDINADORA VALENCIANA ONGD

Este trabajo ha sido realizado entre febrero y julio de 2022 por el equipo de Quepo, coordinado por Oriol Josa y Pablo A. Zareceansky.

Con la dirección, el apoyo y participación del equipo de la Coordinadora Valenciana de ONGD y sus aliadas estratégicas. Colabora la Conselleria de Participació, Transparència, Cooperació i Qualitat Democràtica.

Índice

Introducción 3

Enfoque y marco conceptual del plan 4

Algunas ideas clave y planteamientos transversales 10

- Consolidación + Transformación 10
- Identidad y relato 10
- Una sugerencia de comunicación para el Marco Estratégico 12
- Planteamiento temporal 13

Plan estratégico para una comunicación transformadora 14

A vista de pájaro 15

Por objetivos/ejes estratégicos del Marco Estratégico 18

Comunicación interna 18

- OEC 3.1: Una comunicación interna en clave estratégica 19

Comunicación externa (con las alianzas) 25

Con las Redes/ Alianzas con la sociedad civil organizada 25

- OEC 4.1: Avanzar hacia alianzas estratégicas transversales y globales 26
- OEC 4.2. Medios de comunicación como aliados clave 29
- OEC 4.3 Optimización de otras alianzas clave: 30

Con las administraciones públicas 33

- OEC 1.1: Vínculo clave entre comunicación e incidencia 34

Comunicación pública 36

- OEC 2.1: Comunicación con mayor impacto transformador con la ciudadanía 37
- OEC 2.2: Visibilidad de un relato movilizador 39

Indicadores y criterios 41

Criterios 42

Indicadores 43

Introducción

Este Plan Estratégico para una Comunicación Transformadora de la Coordinadora plantea una hoja de ruta trabajada entre actores diversos en torno a la organización: organizaciones socias, grupos de trabajo, equipo técnico, junta, alianzas de otros sectores.

Su finalidad es aportar una guía (consensuada), estructurando los ámbitos de acción y sus metas, aportando marcos teóricos y reflexiones inspiradoras, y definiendo líneas de acción estratégicas a llevar a cabo durante los próximos años.

En tanto que la intención de esta comunicación es transformadora, y su enfoque es estratégico, el plan se orienta a conseguir los objetivos fundamentales de la coordinadora: desde su fortalecimiento como organización (incluyendo a sus socias), hasta la contribución a conseguir objetivos políticos en torno a la justicia global, la defensa de los derechos fundamentales para todas las personas, y al incremento de las capacidades de las alianzas a nivel local e internacional.

La aplicación del plan es a medio y largo plazo (su periodo de validez es de 3-4 años), y ello permite pensar las diferentes líneas de acción en forma de procesos, donde sus diferentes fases sirven para cimentar las acciones y capacidades que permitirán las transformaciones siguientes, de forma gradual.

Sin duda, el plan es revisable en función de los cambios de contexto en la realidad social, y de la misma implementación del plan, y se prevé que haya un seguimiento periódico (incluida una revisión intermedia) que permita reorientar el plan allí donde sea necesario.

De todas maneras, un plan estratégico sólo consigue resultados relevantes si se lo utiliza a conciencia y con una cierta fidelidad, de forma colectiva. Así, lo que se encuentra en este documento tiene que traspasar la dimensión digital o del papel y convertirse en una herramienta viva, compartida por los diferentes actores de la organización (y en torno a ella) y tomar la forma de discurso y práctica colectiva durante los próximos años.

Enfoque y marco conceptual del plan

El plan estratégico para una comunicación transformadora

Un plan estratégico tiene que ser una herramienta útil, que guíe en la implementación de acciones colectivas, alineando a los equipos y alianzas hacia la consecución de los objetivos más ambiciosos y transformadores de la entidad.

Un plan estratégico de comunicación debería *desplegar* la visión transformadora del plan general de la entidad desde la función estratégica que puede ejercer la comunicación en ese plan. Es por ello que la propuesta de partida del presente plan es que esté alineado con el Marco Estratégico de la Coordinadora y sus objetivos de transformación.

En consecuencia, este plan estratégico de comunicación se ha estructurado en torno a los 4 ejes de acción del Marco Estratégico. Cada eje gira en torno a una de las comunidades estratégicas con las que se relaciona la Coordinadora: las organizaciones socias, las alianzas, las administraciones públicas, y la ciudadanía. Ello es beneficioso también para los planteamientos de comunicación, puesto que entendemos que la comunicación se despliega con, hacia, para, desde comunidades, y cada eje de este plan se dirige a una gran comunidad. La alineación con el Marco Estratégico no excluye que desde aquí se dialogue, y a veces se cuestione algún enfoque, animando constructivamente a que se revisen algunos elementos para asegurar una mirada más transversal o transformadora.

Un enfoque de comunicación transformadora, comunitaria, transversal y estratégica.

Uno de los fundamentos conceptuales que han ayudado a definir este plan es la comprensión de la comunicación como una de las capacidades humanas fundamentales y la clave para establecer y desarrollar todo tipo de relaciones, acuerdos, proyectos comunes y relato social. Desde esta perspectiva, la comunicación es necesariamente transformadora, y debe ser abordada como una función estratégica y clave en la organización, y transversal a todas sus acciones y espacios.

La construcción del plan se ha llevado a cabo con este enfoque, partiendo de una sistematización teórica-metodológica llevada a cabo por Quepo (organización para la comunicación transformadora, que ha facilitado el proceso para el diseño de este plan estratégico). Sintéticamente, el enfoque se define en cuatro características fundamentales de la comunicación: la comunicación es (o debe ser) transversal, comunitaria, estratégica y transformadora:

‣ Cuando hablamos de *transversal*, implicamos tomar conciencia de que en todos los espacios de la organización se dan actos de comunicación, con sus necesidades y potenciales. Y que, por lo tanto, es fundamental enfocar bien la comunicación a nivel interno, externo (con nuestras alianzas), y público. Cada una de estas dimensiones, de todas formas, tiene un tipo de objetivo (y a menudo, canales) diferente, que podemos desarrollar durante la evaluación.

‣ Cuando hablamos de *comunitaria*, implicamos que la comunicación, como habilidad y acto fundamental humano, sirve para conectar a personas y colectivos, por tanto para establecer y desarrollar relaciones. Creemos que una comunicación transformadora debe poner conciencia en el hecho comunitario que significa comunicar. Y ese hecho comunitario tiene un potencial transformador clave: la creación y fortalecimiento de alianzas.

‣ Cuando hablamos de *estratégica,* implicamos que la comunicación debe estar al servicio de los objetivos de transformación de la organización, estratégicos, y que, por lo tanto, tiene que tener también una visión a medio y largo plazo. La comunicación no debería ser pensada (principalmente) como una herramienta para conseguir (sólo) pequeños objetivos de visibilidad o difusión, sino como un conjunto de procesos que fortalecen a la organización, sus alianzas y la consecución de sus objetivos..

‣ En cuanto a *transformadora*, visto que entendemos que debe desarrollar la estrategia de transformación de la entidad, entendemos que puede conseguirlo tanto en la construcción de narrativas transformadoras a nivel interno, externo y público o la incidencia en comunidades clave; como en tanto que herramienta de construcción de consensos, resolución de conflictos, consolidación de nuevos roles sociales y liderazgos, etc. En definitiva, en el empoderamiento de colectivos y de sus socias, así como en el establecimiento de alianzas con objetivos comunes, con una visión común, y sincronizadas.

Estas cuatro dimensiones tienen, evidentemente, aplicaciones prácticas, además de ser orientaciones generales.

Una de las consecuencias prácticas pasa por trabajar estratégicamente mediante mapas de actores y relaciones a partir de las dimensiones interna, externa y pública de la comunicación. Estas dimensiones y sus características se explican con más detalle un poco más adelante.

La aplicación práctica de estas miradas ha contribuido a construir un plan con visión colectiva y de transformación social a medio y largo plazo.

Criterios e indicadores para una comunicación socialmente transgresora (o transformadora)

Complementariamente al enfoque anterior, se han incorporado al trabajo para definir el plan los criterios para una comunicación transformadora sistematizados por el equipo de la catedrática Eloísa Nos Aldás y su equipo en el Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Jaume I.

Estos 7 criterios se fijan en si, en la práctica, el relato y la comunicación se enfocan, se construyen y ejecutan teniendo en cuenta elementos clave para contribuir a un impacto transformador mediante la comunicación:

Enfoque de derechos y justicia: Este criterio se fija en si el relato parte de un enfoque de derechos, si se cuestiona el estatus quo, del sistema, y en si tiene una proyección inclusiva, transformadora.

Causas: Se analiza si el relato aflora las causas de las problemáticas, si las muestra en su complejidad y su dimensión interconectada, si se analizan las relaciones de poder, Norte-Sur, etc.

Dignidad y reconocimiento: La posición y el trato en el que se muestra a las personas también es clave y se analiza si siempre se realza la dignidad, se reconoce, respeta y no se estigmatiza ni se usa el estereotipo, etc.

Interseccionalidad: Se analiza si el relato permite entender las opresiones desde su interconexión y multiplicidad de dimensiones; se analiza si integra visiones, lenguajes y enfoques interculturales, intergeneracionales, diversos.

Relaciones de poder y protagonismo: A quién se da el protagonismo, a quién se da voz? A las verdaderas protagonistas de movimientos emancipadores, o titulares de derechos; o en cambio, a ONGD e instituciones? Se muestran las relaciones de poder intrínsecas a los sistemas de opresión?

Soluciones y logros: El discurso debe ofrecer horizontes, enfocarse también en las capacidades y éxitos, asegurar que se plantea la posibilidad de cambio y emancipación.

Participación y movilización: El relato debe animar a la participación, ofrecer alternativas, formas de contribuir al cambio y de empoderar.

Son, por lo tanto (aunque tienen implicaciones en el trabajo a medio y largo plazo) criterios bastante concretos que deben aplicarse metodológicamente al relato, al contenido de la comunicación, especialmente en su dimensión pública.

Ambos enfoques son, por lo tanto, muy complementarios en cuanto a la construcción de una comunicación que tienda a la transformación social.

Las esferas de la comunicación

De acuerdo con una visión comunitaria de la comunicación, conviene identificar a los actores clave con los que se relaciona la organización, y teniendo en cuenta la perspectiva de transversalidad, vale la pena situar a esos actores ordenándolos por el nivel de relación e interacción que se tiene con ellos. Es por ello que, en la teoría de la comunicación estratégica, comunitaria, transversal y transformadora se propone identificar 3 esferas principales de comunicación: la interna (hacia dentro de la organización o proyecto), la externa (con las alianzas) y la pública (con comunidades con quienes no estamos en contacto). El enfoque identifica, de hecho, una cuarta esfera: la comunicación viva, que es aquella comunicación sobre los temas que nos interesan y que sucede al margen de nuestra acción comunicadora.

Lo particularmente novedoso del enfoque propuesto es la distinción de la esfera "externa", insertada entre lo interno y lo público, y la importancia que se da, en una comunicación transformadora, a tales relaciones como palancas de cambio colectivo, y como condiciones necesarias para una transformación social sólida y real.

En cada una de las esferas definidas, la comunicación tiene un potencial estratégico distinto, sirve a objetivos diferenciados, y a menudo, las herramientas de comunicación son distintas según la esfera.

Comunicación interna

La comunicación interna es aquella que se da entre aquellas personas y equipos que se consideran el *nosotras* de la organización o el proyecto concreto. A veces, si estamos analizando un equipo de trabajo, el *nosotras* son las personas del equipo. A veces, cuando analizamos una organización, el *nosotras* se considera, en su núcleo, el equipo técnico y la junta; y a veces se incluye a las socias y activistas.

Cada organización tiene su propia lógica, y en cada momento puede tomarse la decisión de quiénes integran ese *nosotras* entre las que se desarrolla la comunicación interna, mientras tenga una lógica sólida para el objetivo que se persigue.

En este caso, y de acuerdo con el mapa de actores que se llevó a cabo durante la segunda sesión participativa del proceso, entendemos que la dimensión interna de la coordinadora tiene 3 subniveles:

- En el núcleo se encuentran la Secretaría Técnica y la Junta Directiva;
- Como equipos cercanos están los Grupos de Trabajo (comunicación, EPD y políticas) y las Unidades Territoriales.
- Y finalmente, como parte de lo interno, tenemos a las organizaciones socias, diferenciando aquellas que habitualmente participan (en grupos, campañas, etc.) de las que no participan (o lo hacen muy poco).

Los objetivos de la comunicación interna a menudo giran en torno a generar cohesión interna, garantizar un buen flujo de información que permita a todas las socias conocer las necesidades y los objetivos de la organización, para alinearse, y asegurar que todas las socias entienden qué pueden aportar y qué se espera de ellas: por lo tanto, cuál es su rol y cómo pueden desarrollarlo. Por otro lado, la comunicación interna, sin duda, opera en la prevención y resolución de conflictos. Además, la comunicación interna es fundamental para la construcción colectiva y democrática de la organización y la definición de sus estrategias.

Finalmente una organización bien comunicada, participada, empoderada y coherente a nivel interno contribuye a que sus socias tengan un sentimiento positivo de pertenencia, y ello además puede influir en que hagan una comunicación externa y pública positiva sobre la organización.

Comunicación externa (con las alianzas)

La comunicación que llamamos externa es aquella que establecemos con las alianzas: todos aquellos actores con quienes colaboramos, nos relacionamos, y con quienes desarrollamos sinergias para alcanzar objetivos comunes o compatibles.
Los objetivos más comunes con estas alianzas son:

- Fortalecer las relaciones;
- Identificar caminos de colaboración;
- Articularse de la forma más satisfactoria posible.

La idea clave más potente detrás de esta comunicación en red, o externa, es que las transformaciones sociales reales nunca van a darse desde actores individuales o aislados, y que se precisan alianzas potentes, duraderas, transversales, comprometidas, para alcanzar cambios realmente significativos. Ese tipo de alianzas son las que pueden fortalecerse con la comunicación externa.

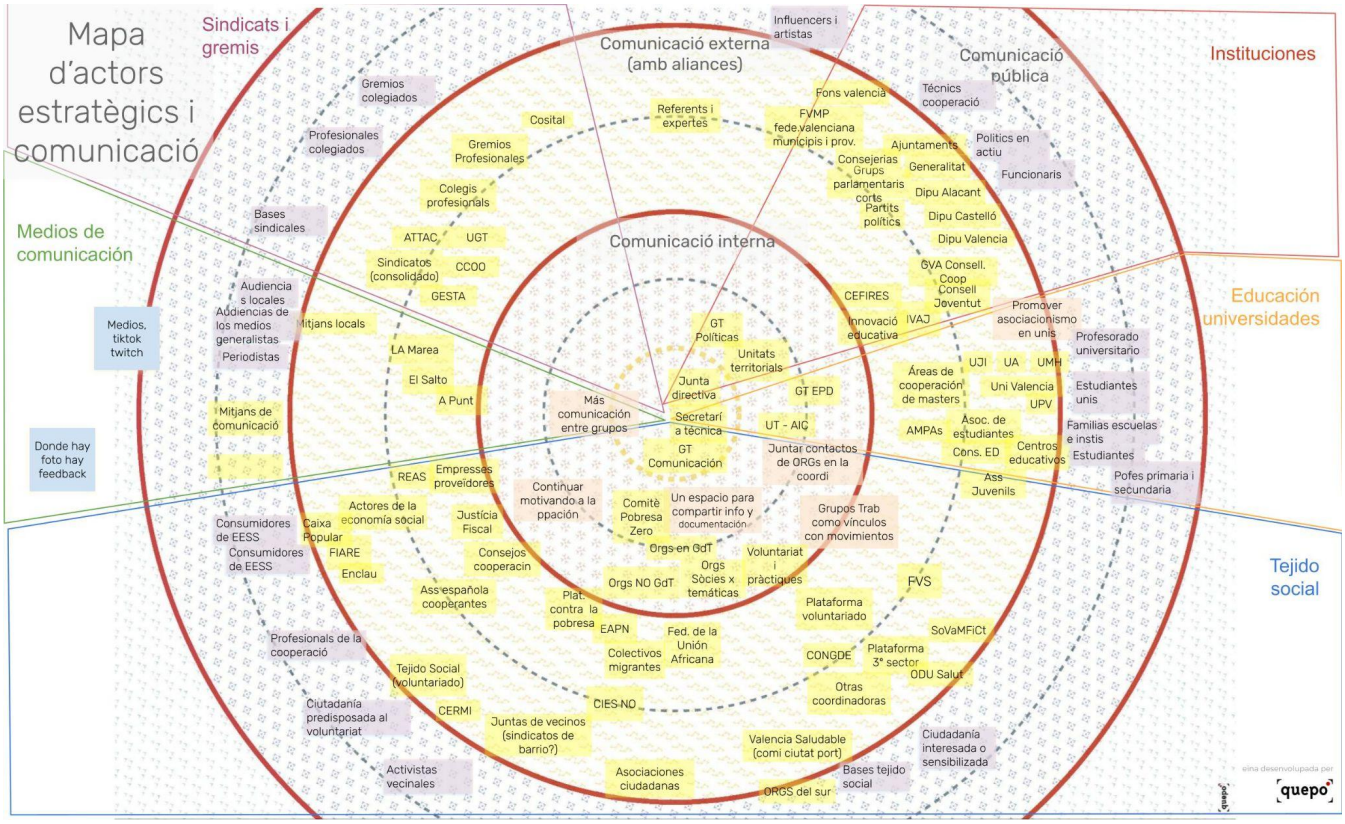
Comunicación Pública

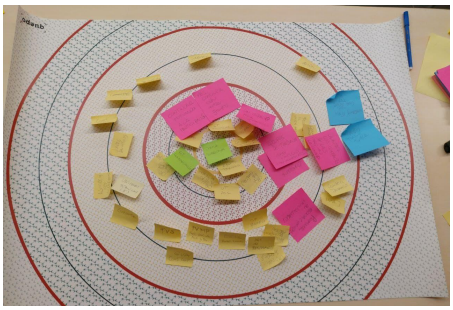
La comunicación pública es aquella con la que intentamos llegar a comunidades amplias a las que no necesariamente conocemos, ni tenemos una relación con ellas. La comunicación pública es, de hecho, el ámbito de la comunicación en el que se acostumbra a pensar cuando se menciona la "comunicación" de una entidad (olvidando a menudo los ámbitos interno y externo, fundamentales).

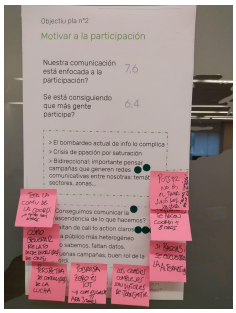
Mapa de actores de comunicación

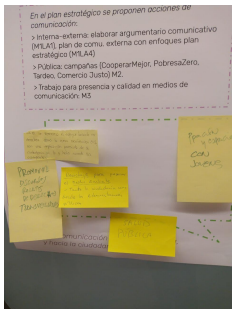
Para un trabajo estratégico en comunicación vale la pena trabajar de forma colectiva con un mapa de actores de comunicación, donde se identifican y diagnostican las relaciones estratégicas de la organización y se trabajan desde la perspectiva de la comunicación y la transformación. Este trabajo se hizo durante el proceso de elaboración de este plan estratégico de comunicación, durante las sesiones colectivas, y participaron en su elaboración más de una veintena de personas de distintas organizaciones.

Este trabajo colectivo ayudó a evaluar los potenciales y necesidades de comunicación, y a identificar estrategias y acciones que han servido de base para algunas de las líneas desarrolladas en el presente plan.









Algunas ideas clave y planteamientos transversales al plan

En este capítulo destacamos algunas ideas centrales que se despliegan a través del plan o que, al contrario, no tienen un sitio específico, pero a la vez revisten cierta importancia y sirven para enmarcar la propuesta y situarlo mejor.

Consolidación + Transformación

Un plan estratégico debe basarse en la identificación de fortalezas de una organización, para consolidarlas y utilizarlas como palancas de fortalecimiento. Y a la vez, debe también identificar los grandes retos planteados en y por la organización, para desplegar acciones dirigidas a la transformación.

En tales términos, el contexto en el que se inscribe este Plan Estratégico de Comunicación es:

→ El de un trabajo fructífero llevado a cabo durante los últimos años, a partir del último plan de comunicación, que ha permitido sistematizar y consolidar la comunicación de la Coordinadora, mejorando el alcance, la coherencia y el impacto de sus acciones. La comunicación interna es fluida y positiva; la coordinadora está bien posicionada, es respetada y considerada como referente en determinados aspectos; y su comunicación pública es profesional y solvente. En consecuencia, una línea de trabajo, partiendo de estas fortalezas, se enfoca a la consolidación.

→ A la vez, la Coordinadora ha querido acentuar en este próximo ciclo la dimensión transformadora de su comunicación, lo que plantea un esfuerzo de construcción de relato, de relaciones, de alcance. Por otro lado, hay algunos retos estratégicos a encarar como organización (como la relevancia de su rol y relato como actor social, la capacidad de incidencia en lo público y de articulación con movimientos transformadores), que pueden abordarse (también) desde la comunicación, y por lo tanto, a partir de este plan estratégico. Por ello, hay una segunda línea de enfoque en este plan, que es el de transformación.

Así, contemplamos transversalmente en este plan, dos grandes líneas de trabajo: la de consolidación de dinámicas positivas; y la de transformación de elementos clave.

Identidad y relato de la Coordinadora, del sector y de la cooperación

La identidad es una de las cuestiones que atraviesan varios de los retos que se presentan ante la coordinadora, y que subyacen a los análisis que han dado lugar a este plan estratégico de comunicación:

→ La transformación del rol de las organizaciones con proyección internacional a nivel local a partir de la crisis del 2008 (donde las vulneraciones de derechos generalizadas en el Sur global, se generalizaron también en el Norte; y donde las revueltas cívicas, desde las primaveras árabes al 15M, conectaron también local-globalmente los movimientos políticos de base), de la irrupción de fenómenos globales con fuerza de colapso (la emergencia climática, fenómenos migratorios, colapsos económicos, etc.), y de nociones como la interseccionalidad y las luchas transversales. Todas estas macro-corrientes globales han ido poniendo en primera línea la necesidad de que las organizaciones que trabajan por la justicia global (desde la cooperación internacional, por ejemplo) asuman un rol de transformación en el Norte no sólo en términos de solidaridad hacia el Sur Global, sino también en términos de solidaridad con los colectivos vulnerabilizados en el Norte. Las luchas por los derechos se asimilan e interconectan a medida que avanza la globalización en varios frentes.

→ Como consecuencia de ello, la necesidad percibida y sentida en el sector de hacer frente a importantes retos sociales en lo local (el auge de la extrema derecha, la vulneración del derecho a la vivienda, a una vida y trabajo dignos para todas las personas, la vulneración del mismo derecho a la vida a personas migrantes, etc.) como parte de la misión de cualquier organización con voluntad transformadora. Y por tanto la necesidad de articularse con movimientos por los derechos en el ámbito local, para conseguir incidir y transformar en clave local.

→ Los cambios sociológicos e históricos que han deslavazado la vigencia de ciertos conceptos que habían generado prestigio y adhesión hacia el sector: el internacionalismo, el desarrollo o la cooperación al desarrollo, etc.

Todo ello impone la necesidad de revisión de cómo desde el sector, desde las organizaciones y la(s) Coordinadora(s), se entiende el rol, la posición, la acción, el relato: en fin, la identidad, el quiénes somos y qué hacemos. También por qué, para qué, y cómo lo nombramos.

La situación demanda, pues, una revisión de la identidad. Lo cual tiene un componente clave de comunicación, pero sin duda también desborda a lo puramente comunicativo, y apunta a la incidencia, a la visión, la misión... A una revisión estratégica mayor. Pero necesaria.

En este plan tal cuestión se refleja, y, sin querer sobrepasar los límites del cometido, también se plantea la necesidad, para trasladarla a los espacios de definición estratégica de la Coordinadora (o del sector), en tanto que defendida o apuntada por las participantes en el proceso de reflexión realizado para este plan de comunicación, en diferentes ocasiones y desde diferentes ángulos de análisis. Los espacios y equipos de comunicación, sin duda, podrían impulsar tal debate a nivel estratégico de entidad.

Las consecuencias en términos de comunicación pueden apuntar tanto al nombre de la coordinadora o al nombre de *lo que hacemos*, o quiénes somos (aparecen los conceptos de defensores de derechos, de justicia global, de luchas emancipadoras, etc. para entrar en primera línea), como a generar espacios para que las organizaciones reflexionen juntas sobre ello y generen nuevas narrativas consensuadas o compatibles.

Y a la vez, sin duda, apunta a procesos de articulación con movimientos sociales locales, a hacer incidencia conjunta con estos frente a las instituciones y a redefinir las líneas estratégicas de las organizaciones. Y esto, sin duda, es distinto a lo que antes se llamaba *cooperación para el desarrollo*.

Una sugerencia de comunicación para el Marco Estratégico de la Coordinadora

La estructuración del Marco Estratégico en función de ejes que corresponden a comunidades clave para la Coordinadora parece un gran acierto. Y, sin duda, facilita mucho el trabajo de construir un plan estratégico de comunicación basándonos en el Marco: la comunicación se ejerce con comunidades y se estructura a partir de ellas también.

Para acabar de redondear este acierto, parece relevante reflexionar sobre el orden que ocupa cada uno de estos ejes-comunidades en el plan. Sin ser una cuestión esencial, sí es algo visible y elocuente. El orden, se quiera o no, siempre sugiere una jerarquización de importancia; o al menos, algún significado o sentido.

En estos momentos, los ejes se estructuran en este orden: 1. Administraciones Públicas; 2. Ciudadanía; 3. ONGD que forman la coordinadora; 4. Redes.

Parece claro que se debería dar un sentido a tal orden; desconociendo si el orden anterior ya partía de una decisión, vale la pena hacer una sugerencia que haga elocuentes los pesos para la coordinadora.

Un criterio de orden que tendría sentido sería ir *de-dentro-para-afuera*. Si así fuera, el nuevo orden sería:

1. ONGD que forman la Coordinadora (y Coordinadora como organización);
2. Redes /Alianzas;
3. Administraciones públicas;
4. Ciudadanía.

Este orden transmite una lógica de trabajo: que la coordinadora se vuelca en primer lugar en trabajar para fortalecer las organizaciones y generar sinergias internas; que para actuar se articula con otros sectores sociales (en primer lugar, las redes y alianzas; en segundo lugar, con las administraciones públicas, con las que se debe construir dinámicas de trabajo conjunto). Hacia fuera, el objetivo es generar transformación, sensibilización y condiciones de vida con la ciudadanía.

Este orden, además, también es coherente con el orden que proponemos para la comunicación estratégica: la comunicación interna (1. ONGD y la Coordinadora); externa (2. Redes/ Alianzas, 3. Administraciones públicas); pública (4. Ciudadanía,).

Mencionar, finalmente, que para el eje de las ONGD socias de la Coordinadora, parecería lógico incorporar ahí también a la Coordinadora *como organización*: la Coordinadora es a la vez una red de organizaciones plurales, y una organización en sí misma -que trabaja para el objetivo común de las organizaciones-. Ambas dimensiones deben ser trabajadas y tenidas en cuenta, tanto en cuanto a la acción estratégica y de fortalecimiento interno, como en cuanto a la Comunicación de la organización.

La recomendación desde el trabajo para construir este plan sería trabajar la incorporación de este nuevo orden/elementos a los ejes del Marco Estratégico, en los espacios de trabajo que sean pertinentes.

Planteamiento temporal: Un plan para 3 años, revisable, acompasable con el Marco Estratégico de la Coordinadora y ampliable.

La propuesta para el plan estratégico de comunicación es que arranque en el último trimestre de 2022, y se extienda durante los siguientes 3 años (hasta 2025 incluido). Se prevé, sin embargo, que durante este periodo, se trabaje en un nuevo plan estratégico para la Coordinadora, y es clave que el plan de comunicación se acompase con aquel. Por ello, será relevante que (a la vez que durante el proceso del plan estratégico se tenga en cuenta el presente plan de comunicación) una vez terminado el nuevo plan estratégico, se revise la coherencia y complementariedad con este plan.

Por otro lado, sin duda, las circunstancias sociales y políticas, así como la realidad de las organizaciones, pueden atravesar cambios relevantes no previsibles en este momento. Y del mismo modo, los resultados de las acciones contempladas en este plan pueden plantear nuevas oportunidades o necesidades de reorientación. Es por ello que, manteniendo las líneas principales, las intenciones y la coherencia en la acción, el plan estratégico debe evaluarse periódicamente (idealmente cada 6 meses), incluyendo una buena evaluación intermedia.

Asimismo, es fácil imaginar que, dada la ambición y alcance de los objetivos planteados, los procesos que empiecen durante este plan estarán vigentes todavía, al acabar su periodo previsto. Por ello, es posible que sea recomendable, en ese momento, mantener al menos algunas de las líneas y objetivos estratégicos que se habrán ido desarrollando estos próximos años, en el siguiente plan estratégico de comunicación.

Plan estratégico para una comunicación transformadora

A vista de pájaro

El plan estratégico de comunicación se articula a partir de las 3 dimensiones de la comunicación de la coordinadora (interna, externa, pública), y de los 4 ejes/objetivos estratégicos del Marco Estratégico.

Estos ejes se diseñaron a partir de comunidades estratégicas para la Coordinadora, de modo que hemos podido re-ordenarlos en función de las 3 esferas, de dentro hacia fuera: comunicación interna (en el plan estratégico *OE3: Con ONGD socias -y como Coordinador* -), externa o con Alianzas (en el plan, *OE4. Redes/Alianzas; y OE1. Administraciones públicas*), y pública (*OE2. Ciudadanía*).

Comunicación interna

Con organizaciones socias (y como Coordinadora) Marco Estratégico OE3: Alianzas entre nosotras, fortalecernos, para participación, incidencia, rendición cuentas, con gobernanza democrática

OEC 3.1: Una comunicación interna en clave estratégica, que permita consolidar la cohesión, la participación y las sinergias entre las organizaciones socias

Se aspira a conseguirlo partiendo de la puesta en marcha de este plan, y la elaboración de un plan de comunicación interna. A partir de aquí, se plantea el fortalecimiento tanto de la coordinadora como de sus socias, optimizando los espacios existentes como espacio de comunicación, de construcción común y de sinergias. Se invita a la reflexión en torno a la identidad y el relato de la coordinadora y de su acción.

Líneas de acción estratégicas:
A. Estrategia de comunicación interna para fortalecer la Coordinadora: fomentar la participación y la pertenencia
B. Comunicación interna para fortalecer a las organizaciones socias

Comunicación externa

Con las REDES/ ALIANZAS: Marco estratégico OE 4: Favorecer y consolidar alianzas

OEC 4.1: Avanzar hacia alianzas estratégicas transversales y globales, transformadoras, mediante procesos y espacios de comunicación

Se plantea una evolución en la forma de trabajar la comunicación en clave comunitaria: hacerlo con las comunidades, articulándose con los movimientos por derechos; e incluyendo a las voces del Sur global. Se plantea la experimentación con una campaña piloto (probablemente Pobresa Zero) que permita recoger aprendizajes para una campaña central, bandera: la de las elecciones.

Líneas de acción estratégicas:
A. Una comunicación en clave comunitaria
B. Piloto con una campaña
C. Campaña elecciones
D. Las voces del Sur global, como protagonistas y aportando a movimientos locales

OEC 4.2. Medios de comunicación como aliados clave y con una agenda más permeable a temas sociales

Partiendo de la consolidación con el medio público APunt, fortalecer el posicionamiento con otros medios, ofreciendo profesionalidad y relevancia. Por otro lado, fortalecer relaciones con comunicadoras presentes y futuras. Líneas de acción estratégicas:

A. Consolidar y ampliar espacios y alianzas con medios de comunicación
B. Sembrar relaciones de futuro con comunicadoras y periodistas
C. Impulso de la versión valenciana de las becas DevReporter

OEC 4.3 Optimización de otras alianzas clave: universidades, coordinadoras, redes

Líneas de acción estratégicas:
A. Universidades y espacios docentes: generar comunidad estable aliada
B. Con coordinadoras autonómicas y CONGDE, aprendizaje mutuo e incidencia en el sector
C. Redes donde participamos: análisis y priorización estratégica

Con las ADMIN. PÚBLICAS: Marco estratégico OE 1: Velar por la transparencia y la buena gestión (de la cooperación)

OEC 1.1: Vínculo clave y potente entre comunicación e incidencia (y participación- movilización)

Se plantea optimizar la relación entre la comunicación y la incidencia, mejorando los soportes comunicativos utilizados en esta, a la vez que desarrollando la perspectiva de la relación, cuidando los espacios de coordinación y comunicación. Se destaca una acción clave: la campaña de las elecciones, donde elementos como la transversalidad con otros movimientos tendrá mucha relevancia.

Líneas de acción estratégicas:
A. Herramientas de comunicación para las acciones de incidencia
B. Considerar y cuidar la dimensión de la incidencia como proceso de relación, de alianzas y colaboración
C. Acción clave: elecciones
E. Identidad y justicia global

Comunicación pública

Marco Estratégico: OE2: Con CIUDADANÍA: Ciudadanía crítica, comprometida con cambio del modelo de desarrollo, y necesidad de políticas públicas de cooperación

OEC2.1: Comunicación con mayor impacto transformador (sensibilizador, movilizador, emancipador) con la ciudadanía

Ahondar y aumentar la capacidad de impacto transformador, vinculándose con comunidades que enlazan con los "públicos" que buscamos y trabajando con ellas; asegurando también el protagonismo de voces del Sur y emancipadoras, y que todas las campañas tienen una perspectiva de trascendencia en participación e incidencia. Por otro lado, optimizar a largo plazo la vigencia de las campañas.

Líneas de acción estratégicas:

A. Comunicar CON las protagonistas, comunidades concretas
B. Incorporar las voces del Sur por defecto a todos los espacios de comunicación
C. Asegurar incidencia, participación emancipadora y otros criterios en las campañas
D. Optimización de las campañas y herramientas producidas

OEC 2.2: Visibilidad de un relato movilizador

Aumentar la visibilidad del relato que proyectamos, asegurándonos tanto de que ofrece miradas críticas y transformadoras, como de que conecta y llega a través de medios de comunicación y estrategias dirigidas tanto a seducir a quienes no están interesadas, como a vincular a quienes sí.

Líneas de acción estratégicas:

A. Trabajo en nuevos relatos emancipadores para la justicia global, que encajen y movilicen
B. Visibilidad del relato de la justicia global en medios de comunicación, adaptada a diferentes comunidades
C. Consolidar la línea ascendente en presencia, visibilidad y profesionalidad en redes y campañas

Por objetivos/ejes estratégicos del Marco Estratégico

Comunicación interna

En el Marco Estratégico de la Coordinadora 2020-23, el eje que se refiere a lo interno de la organización es el Objetivo Estratégico 3, que se enuncia como sigue:

> OE3: Con organizaciones socias (y como coordinadora):
>
> *Alianzas entre nosotras, fortalecernos, para participación, incidencia, rendición cuentas, con gobernanza democrática*

Al trabajar el plan estratégico de comunicación, hemos partido de este objetivo como guía.

Del Marco Estratégico 2020-23:

OE3: Con organizaciones socias (y como coordinadora): Alianzas entre nosotras, fortalecernos, para participación, incidencia, rendición cuentas, con gobernanza democrática

Plan estratégico de comunicación:

OEC 3.1: Una comunicación interna en clave estratégica, que permita consolidar la cohesión, la participación y las sinergias entre las organizaciones socias

A. Estrategia de comunicación interna para fortalecer la Coordinadora: fomentar la participación y la pertenencia

- A.1 Puesta en marcha del Plan Estratégico de Comunicación
- A.2 Sistematizar un plan de comunicación interna, actualizando el diagnóstico
- A.3 Espacios existentes como espacios clave de comunicación interna
- A.4 Atender a la diversidad territorial y asegurar prácticas y protagonismos inclusivos
- A.5 Proceso de reflexión sobre la identidad y el relato de la coordinadora
- A.6 Proceso de plan estratégico 2023-27 (y siguientes procesos estratégicos)

B. Comunicación interna para fortalecer a las organizaciones socias

- B.1 La generación de sinergias comunicativas
- B.2 La generación de sinergias *mediante la comunicación*

El fortalecimiento interno y la fluidez de la participación de las organizaciones socias son una prioridad estratégica para la coordinadora (y algo esencial en toda federación). La comunicación interna es clave para ello y debe contribuir a satisfacer esa prioridad. Así se refleja en el objetivo estratégico en comunicación interna:

— OEC 3.1: Una comunicación interna en clave estratégica, que permita consolidar la cohesión, la participación y las sinergias entre las organizaciones socias.

El primer elemento de tal objetivo es considerar las acciones de comunicación con las socias como una prioridad, encaminada a fortalecer relaciones y generar sinergias (positivas para la Coordinadora, pero también para cada organización y entre socias). De esta manera, lo esencial será también poner consciencia de que todo espacio de encuentro, y todo contacto con las organizaciones son actos de comunicación y pueden ser optimizados como tales.

Líneas de acción estratégicas

A. Estrategia de comunicación interna para fortalecer la Coordinadora: fomentar la participación y la pertenencia teniendo en cuenta el proceso del Marco Estratégico 2023.

Esta línea de acción implica una perspectiva de consolidación del trabajo hecho hasta ahora, puesto que la Coordinadora ya trabaja en espacios de reflexión interna (planes estratégicos, grupos de trabajo, etc.) y lleva a cabo acciones de comunicación y transparencia. Sin duda, se sugieren novedades en el enfoque con visión transformadora.

Acciones específicas de comunicación

1. Puesta en marcha, ejecución y seguimiento del Plan Estratégico de Comunicación: El plan debe ser conocido y adoptado por sus actores relevantes.

a) Ajuste y desarrollo de la planificación y acciones clave: Al cerrar este documento, quedará pendiente a nivel de equipo ajustar el plan de acción para el corto plazo y definir algunas de las acciones clave que se deberán empezar a ejecutar.

b) Comunicación/difusión entre los actores principales implicados en el plan. Especialmente con aquellos con un rol e implicados en la estrategia. Circulación de una comunicación digital y convocatoria para explicarlo a las más interesadas.

c) Establecimiento de un espacio responsable de la ejecución y seguimiento, asegurando que tenga rango estratégico. Este bien puede ser el Grupo de Comunicación, siempre que se establezca una revisión periódica con la junta y se incluya en los espacios estratégicos (asamblea, nuevo Marco Estratégico, etc.).

d) Seguimiento periódico (semestral): Para que un plan estratégico funcione, es necesario hacer revisión periódica, tanto del desarrollo del plan, como de adaptación a circunstancias relevantes (nuevo ME, situaciones sociales excepcionales, etc.)

e) Evaluación final del plan: Durante el último año de ejecución del plan será positivo llevar a cabo una evaluación de los resultados y el nivel de ejecución del plan. Lo óptimo será hacerlo de forma colectiva, y enlazarlo (como se hizo para la definición de este) con la elaboración de un nuevo plan estratégico de comunicación para el siguiente periodo.

2. Sistematizar un plan de comunicación interna, actualizando el diagnóstico

El plan de comunicación interna (especificado en el Marco Estratégico vigente) está pendiente de desarrollo y ejecución. El diagnóstico será también una herramienta de fortalecimiento interno. (Por otro lado, buena parte del plan se derivaría de lo ya desarrollado en este plan estratégico).

a) Actualizar el diagnóstico interno: De forma participada, con llamadas específicas a no participantes, detectar intereses y necesidades, canales útiles y espacios de participación. El propio diálogo es un ejercicio de comunicación interna que puede generar vínculos.

Una posible propuesta práctica:

1) Diseño de metodología y entrevista semiestructurada, participantes, etc.

2) Ejecución de las entrevistas (cada socias del grupo motor con 5 entidades socias)

3) Puesta en común de las conclusiones (subjetivas)

4) Sistematización de datos recogidos y generación del informe

b) Definir y comunicar el rol de la comunicación interna, y el plan para implementarlo, con todas sus protagonistas (junta, equipo técnico, grupos de trabajo, campañas, socias, etc.).

La coordinadora puede elaborar un breve documento planteando el enfoque de la comunicación interna y sus aplicaciones en la vida de la Coordinadora. Pueden recuperarse planteamientos explicados en el marco teórico de este plan respecto a la comunicación interna.

c) Socializar y difundir documento introductorio con algunas conclusiones del proceso.

3. Espacios existentes como espacios clave de comunicación interna

El planteamiento es el de asumir que todos los espacios y canales de comunicación interna son espacios clave. Sirven para conseguir cohesionar, transmitir información clave, dialogar, construir. Pensar cómo en la planificación anual/trimestral de las actividades, cada evento y espacio pueden contribuir a los objetivos de comunicación interna. Especialmente teniendo en cuenta que se pueden entender como pasos previos hacia la asamblea de la Coordinadora, y hacia el proceso de elaboración del nuevo Marco Estratégico en 2023.

Sugerencia de plan de acciones concretas:

a) Introducir el enfoque de comunicación interna a los espacios de trabajo y participación (=comunicación) de la organización.

b) Asambleas: Trabajar y preparar las asambleas (siempre) como un espacio de comunicación efectivo e interesante. (Poner conciencia del acto comunicativo y su potencial). Elaborar buenos materiales en términos comunicativos; enviarlos con antelación y utilizar los espacios físicos para visibilizarlos. Generar grupos de diálogo dentro de las asambleas. [*Romper al máximo la fórmula de mesa de la junta + audiencia votante*]

c) Grupos de trabajo

1) Atraer a nuevas ONGD al grupo de comunicación: Con la idea de generar progresivamente mayor vinculación de las socias con la Coordinadora, por un lado; y por otro lado para fortalecer y ampliar el músculo colectivo de comunicación de la Coordinadora.

2) Generar un espacio de trabajo conjunto entre los grupos de trabajo de EPD y de Incidencia con Comunicación: Tal espacio puede favorecer la fluidez en la comunicación de enfoques y trabajos en los grupos, lo que facilitaría sinergias, y alineación para acciones estratégicas. Por otro lado, desde el punto de vista de comunicación, los ejes y trabajos clave del grupo de Incidencia y de EPD aportan contenido y dirección para la comunicación. Finalmente, en este plan se señala la prioridad de que el trabajo de incidencia se nutra de herramientas y procesos de comunicación; para ello, estar coordinadas y al día es clave.

d) Hacia el nuevo Marco Estratégico: Proceso de diálogo y recogida de aportaciones en los espacios de trabajo que vayan preparando el Marco Estratégico. Que el momento de creación del ME sea una cristalización de todo un proceso de diálogos y trabajos previos.

4. Atender a la diversidad territorial y asegurar prácticas y protagonismos inclusivos en este sentido.

El centralismo es un mal habitual en todo tipo de organizaciones, y el hecho de que la Coordinadora representa a todo el País Valenciano debe significar una atención a la diversidad de realidades territoriales, darles protagonismo y generar relaciones de igualdad. Ello es especialmente importante en una organización como la Coordinadora, dado que, en una mirada global, integra estos valores como prioritarios.

a) Incluir en los espacios de comunicación (equipos, grupos de trabajo, asambleas, formaciones) la mirada territorial como punto específico de trabajo en los órdenes del día.

b) Identificar eventos de la Coordinadora que puedan realizarse en territorios fuera de Valencia, o en el territorio, que se comuniquen como Coordinadora.

5. Proceso de reflexión sobre la identidad y el relato de la Coordinadora

A partir de las reflexiones reflejadas en la introducción [*ver pág.11*], se plantea la necesidad de abordar la reflexión sobre la configuración de la identidad y el relato de la Coordinadora, la cooperación, y sus actores; planteando la incorporación de los enfoques de justicia global, luchas transversales y construcción de alianzas.

Hay que resolver cuestiones sobre la coherencia entre relatos asistencialistas vs. transformadores; si el ámbito propio está en la cooperación/desarrollo, o si a partir de esta, el campo de juego está en la transformación, los movimientos emancipadores y la transversalidad de las luchas por derechos.

Por eso se propone:

1. Espacios de diálogo, debate, reflexión, asamblea, autoformación en torno a los conceptos centrales que definen a la coordinadora, su acción y su visión. Estos pueden ser los propios de la asamblea o de construcción del Marco Estratégico.

2. Autoformación interna: asumiendo que hay que aprender la mirada interseccional, las miradas emancipadoras, los enfoques integradores para el trabajo transversal, como pre-condición para poderlas adoptar/pensar.

3. Si se llegara a consolidar el relato de justicia global, de derechos, etc valdrá la pena abordar cuestiones prácticas como: la actualización del nombre de la Coordinadora; la presentación pública del relato/nombre, etc.

El proceso desborda lo comunicativo, pero se nutre de ello, y tiene consecuencias importantes en el relato. Por ello se apunta en el plan entendiendo que el grupo de comunicación puede ser impulsor de la necesidad de este proceso de cambio

6. Proceso de Marco Estratégico 2023-27 (y siguientes procesos estratégicos)

Elaboración del nuevo Marco Estratégico como momento clave de comunicación interna y construcción de identidad común.

En el contexto de este momento de definición del plan, habrá que asegurarse también de que la estrategia de la organización y su estrategia de comunicación son coherentes y articuladas. En primer lugar, que la elaboración del plan estratégico de la entidad cuenta con la comunicación como estrategia de transformación. En segundo lugar, tener en mente el presente PE de Comunicación cuando se esté definiendo el PE de entidad 23-27. Al completarlo, el PE de Comunicación deberá ser revisado también para asegurar que se alinea. A partir de aquí, los ciclos de PE entidad y PE comunicación deberían acompasarse siempre, asegurando que la comunicación se derive de la estrategia de entidad.

B. Comunicación interna para fortalecer a las organizaciones socias

Sin duda, un éxito como coordinadora radica en que las organizaciones socias se fortalezcan gracias a la acción y los espacios que la coordinadora genera. En términos de acciones de comunicación, se plantean 2 líneas:

Acciones específicas de comunicación

B.1 La generación de sinergias comunicativas

Aprovechar al máximo los recursos y capacidades de comunicación de la coordinadora y de los socias para que, generando sinergias entre ellas, lleguen mejor los mensajes y se optimicen los esfuerzos por un bien común.

1. Aumentar la visibilidad y el uso de la comunicación de las entidades

a) Herramientas/Acciones para facilitar los recursos de la Coordinadora a todos los socias: A partir del uso del boletín interno y de canales de Telegram y Whatsapp puede conseguirse que los socias estén al día de recursos y campañas de la coordinadora. Se pueden valorar otras opciones.

1. Aumentar la visibilidad y el uso de la comunicación de las entidades

a) Herramientas/Acciones para facilitar los recursos de la Coordinadora a todos los socias: A partir del uso del boletín interno y de canales de Telegram y Whatsapp puede conseguirse que los socias estén al día de recursos y campañas de la coordinadora. Se pueden valorar otras opciones.

b) Entidades comparten materiales y campañas: Generar espacios y hábitos de compartir con el resto de socias las actividades y campañas en las que está trabajando o lanzando una organización. Por ejemplo:

1. En los grupos de trabajo, una vez al trimestre/semestre, se hace un espacio donde cada organización cuenta qué campañas está pensando en lanzar, trabajando o a punto de lanzar; comparte los materiales que ha creado.

2. Se habilitan otros espacios parecidos (puede ser telegram, o una videoconferencia semestral) para todas las entidades socias interesadas.

c) Estrategias de *crossposting* o *guestposting*: Entidades y coordinadora se publican e invitan mutuamente y se ceden espacios (en webs, blogs, redes, seminarios,...), de forma organizada. En cuanto al *cross-posting*, se trataría de plantear a las entidades publicarse mútuamente, ya sea con la Coordinadora (una publica artículos/posts que la otra ha publicado en su web o redes, en función de una identidad de intereses temáticos o estratégicos) o entre entidades; como acción dentro de este plan, se trataría de ir más allá de una colaboración anecdótica, y más como una acción planteada en el tiempo de forma colectiva (empezando por algunas entidades, por ejemplo de junta o grupos de trabajo). En cuanto al *guest-posting*, se trata de plantear una planificación de contenidos en la web (o las redes) de la Coordinadora, invitando a que sean las organizaciones las que publiquen contenidos concretos (en un nivel de colaboración entre organizaciones socias, estas podrían hacer lo propio invitándose unas a otras, y también a la Coordinadora. Ofrecemos una ventana de visibilidad muy facilitada.

B.2 La generación de sinergias *mediante la comunicación*

Aprovechar (y generar) los espacios de red y colaboración entre organizaciones socias para que aparezcan sinergias positivas para las organizaciones.

1. Foro para la Cooperación que queremos. Aprovechar su potencial y buena valoración para, además de tejer red, construir colaboración, relato, fortalecimiento interno. Identificar maneras de generar valor para aumentar la participación. Propuestas:

A. Apostar por el foro para atraer entidades, dándoles protagonismo, haciendo correr la voz, generando valor añadido a la participación.

B. Formatos que abunden en la colaboración entre entidades (también para la preparación), bien dinamizadas y donde se construyan conclusiones y propuestas colectivas.

C. Diseñar un programa relevante, atractivo y útil para la participación de las entidades. A nivel de ponentes e invitados. Tiene que responder a necesidades de organizaciones grandes y pequeñas, profesionalizadas y de voluntarios.

2. Formaciones, seminarios y eventos ya organizados por la Coordinadora para socias, entendidos como espacios de comunicación interna

a) Formaciones, seminarios, etc que ya organiza la coordinadora. Se trata de incorporar al programa y metodología de estos tipos de eventos las prioridades de este plan: espacios para el diálogo entre socias, transmitir cuestiones clave de la coordinadora, entrada de voces del sur, etc.

b) Almuerzos Aliados: Son una buena oportunidad (como espacio / canal de comunicación semi-informal entre colectivos, para sensibilizarse y conocerse entre ellas), y a la vez se evalúa que hay que consensuar lógica y funcionamiento -o proponer una alternativa de actividad.

c) Programa formativo práctico Campaña/Relato en Común: Una propuesta de proceso para la creación de una campaña en común (un tipo de Hackatón en varios capítulos), que sirva a la vez de formación, de construcción de relato común, y de instrumento práctico para lanzar una campaña potente colaborativa entre diversidad de organizaciones y colectivos. Puede servir también para disponer de materiales atemporales y colectivos que puedan continuar desarrollándose durante el año.

Comunicación externa (con las alianzas)

La comunicación con las alianzas, con aquellos colectivos, organizaciones y personas con quienes trabajamos, colaboramos, tenemos iniciativas en común, es clave para el objetivo de hacer una comunicación transformadora. Las alianzas son fundamentales para conseguir más capacidad de incidencia, más visibilidad pública y propuestas de cambio más integradoras (y por tanto, más transformadoras).

Una estrategia para alimentar y fortalecer las relaciones con estas alianzas a través de la comunicación es fundamental.

En esta dimensión incluímos dos grandes categorías de comunidades (y sus objetivos estratégicos) mencionadas en el Marco Estratégico: las Redes/Alianzas sociales; y las Administraciones Públicas. Con ambos grupos de actores hay un trabajo hecho y cierto reconocimiento, pero a la vez parece que hay cierto estancamiento y la situación llama a activar estrategias de comunicación e incidencia transversales para los próximos años.

Con las Redes/ Alianzas con la sociedad civil organizada

En el marco estratégico de la Coordinadora 2020-23, el eje que se refiere a las alianzas entre la sociedad civil de la Coordinadora es el Objetivo Estratégico 4, que se enuncia como sigue:

> OE4: Con las REDES/ALIANZAS: Favorecer y consolidar alianzas con organizaciones socias (y como Coordinadora):

Al trabajar el plan estratégico de comunicación, hemos partido de este objetivo como guía.

Del Marco Estratégico 2020-23:

OE 4: Con las REDES/ ALIANZAS: Favorecer y consolidar alianzas

Plan estratégico de comunicación:

OEC 4.1: Avanzar hacia alianzas estratégicas transversales y globales, transformadoras, mediante procesos y espacios de comunicación

- A. Una comunicación en clave comunitaria: articulación con movimientos y alianzas, consecución de objetivos comunes.
  1. Comunicar *CON*
  2. Articulación y agenda común
  3. Potenciar espacios de conexión y de articulación con colectivos
- B. Piloto con una campaña
- C. Campaña Elecciones
- D. Las voces del Sur global, como protagonistas y aportando a movimientos locales

OEC 4.2. Medios de comunicación como aliados clave y con una agenda más permeable a temas sociales

A. Consolidar y ampliar espacios y alianzas con medios de comunicación
    1. Consolidar relación con APunt
    2. Otros medios: ofrecer profesionalidad, relato transformador y profundizar relaciones.
B. Sembrar relaciones de futuro con comunicadoras y periodistas
C. Impulso de la versión valenciana de las becas DevReporter

OEC 4.3 Optimización de otras alianzas clave: universidades, coordinadoras, redes

A. Universidades y espacios docentes: Generar comunidad estable aliada
    1. Colaboración con Universidades para EPD y sensibilización
    2. Impulsar (con CEFIRES y otras comunidades de formadores) una comunidad de profesorado comprometido, estable
B. Con coordinadoras autonómicas y CONGDE, aprendizaje mutuo e incidencia en el sector.
C. Redes donde participamos: Análisis y priorización estratégica.

Planteamiento general para esta comunidad estratégica

Iniciar procesos a largo plazo de construcción de alianzas en un programa continuo con el objetivo de establecer formas, espacios y acciones en común buscando establecer formas productivas de colaboración para todas las partes de cada alianza.

Durante el proceso de evaluación y elaboración del plan, a menudo se ha señalado la dificultad de llegar a acuerdos y caminos comunes con otros sectores y movimientos: aunque la voluntad exista, hay intereses y culturas organizativas distintas, entre otros factores. Pero es precisamente por ello que un plan estratégico, a largo plazo, es un buen marco para empezar a construir esas firmes alianzas, sabiendo que necesitan un proceso, paso a paso, y hay que empezar por pequeñas experiencias que cimienten la confianza mutua y cultura en común.

De este modo, es coherente formular así el objetivo estratégico principal:

— OEC 4.1: Avanzar hacia alianzas estratégicas transversales y globales, transformadoras, mediante procesos y espacios de comunicación

Las líneas de acción estratégicas para este objetivo son especialmente *metodológicas*, más que *programáticas*. El primer reto es conseguir alinearse, y forma parte del proceso acordar el para qué concreto, y el relato conjunto.

Líneas de acción estratégicas

A. Una comunicación en clave comunitaria: articulación con movimientos y alianzas, consecución de objetivos comunes.

Esta línea plantea abordar los espacios de campañas como espacios potenciales de relación. Se identifica la necesidad de incluir en los procesos de definición, diseño de acciones, a los colectivos que nos parecen prioritarios. Identificar prioridades, lenguajes, acciones, de forma conjunta.

Acciones de comunicación

1. Comunicar *CON*: Las campañas y la comunicación se piensan a menudo "para" una comunidad, y se dirigen "hacia" una comunidad. Pero lo interesante para llegar y calar es comunicarse *con* una comunidad, establecer una relación para pensar conjuntamente una campaña.

    a) Identificación de temas/luchas/actores centrales en los que queremos generar cambio social con perspectiva local-global a medio largo plazo y los actores con los que acompañar esas estrategias. Es imprescindible romper las "categorías generales" y apuntar a colectivos concretos con los que construir.

    Esta identificación/priorización, puede suceder en una asamblea, una reunión monográfica de junta directiva, o en un encuentro de junta+grupos de trabajo.

    b) Iniciar procesos de construcción de campañas CON actores clave: ya sea con 1) protagonistas de derechos, o con 2) comunidades a quién queremos dirigirnos. *Si queremos dirigirnos a personas jóvenes, trabajemos las campañas con colectivos de jóvenes*. Etc.

2. Articulación y agenda común: Para avanzar hacia procesos de transformación en clave emancipadora e inclusiva, debemos identificar los caminos comunes, las reivindicaciones compartidas, y articular las acciones.

    a) Procesos a medio y largo plazo: Iniciar procesos de acercamiento y trabajo común, a medio y largo plazo. Empezar por identificar campañas o proyectos concretos para empezar, enfocándolos como un proceso de desarrollo (conocerse, apreciarse, tomar confianza, colaborar, evaluar, volver a empezar, invitarse a otros eventos entre tanto).

    b) Trabajar en común: objetivos comunes, luchas comunes, relato común, agenda de incidencia común.

    c) Experiencia piloto con una campaña colaborativa.

3. Potenciar espacios de conexión y de articulación con colectivos.

    a) Evaluación crítica de los espacios existentes y analizar alternativas: estos espacios propios son, además de las campañas, contextos ideales para implementar los objetivos

    de fortalecer colaboraciones, desarrollar relaciones, aplicar objetivos de este plan. Vale la pena analizar, priorizar, optimizar entre los existentes.

b) Generar comunidad estable aliada con colectivo docente-formador mediante espacios continuados: A partir de lo existente (CEFIRES, Operación Rubik, Tardeo con Causa, espacios universitarios, curso Derechos Humanos de Mainel...Universidad Popular) trabajar en la consolidación de una comunidad aliada con continuidad. *Ver más adelante OEC 4.3, Acción A2)*.

c) Tardeo con Causa, como un espacio potencial estratégico a potenciar/mantener.

B. Piloto con una campaña

Con el objetivo de poner en marcha metodología de trabajo, poder evaluar, etc. vale la pena elegir una campaña existente desde la que poner en práctica la estrategia.

1. Elegir una campaña con la que llevar a cabo un proyecto piloto: Probablemente Pobresa Zero tenga los elementos clave para serlo.

2. Llevar a cabo la campaña como experiencia de aplicación y aprendizaje de la introducción de elementos transformadores y procesos de alianza.

C. Campaña Elecciones

Se considera la campaña por las próximas elecciones como un momento clave donde hay que construir alianzas transversales. La amenaza de la extrema derecha aúna muchas cuestiones clave para las organizaciones de la Coordinadora, y también para luchas por derechos diversos a nivel social. Tomando los aprendizajes de la campaña piloto, aplicar aquí como *proyecto-campaña bandera*.

1. Plantear el proceso, identificando recursos internos y externos para llevarlos a cabo.

2. Empezar convocatoria y proceso de alineación con colectivos transversales que permita hacer una campaña común, con perspectiva de comunicación, e incidencia (VER OE1. ""Comunicación e incidencia"").

3. Definir la agenda común, planteamiento de objetivos de campaña. Asegurar la doble vertiente de comunicación e incidencia.

4. Incorporar los criterios de comunicación transformadora a la construcción y ejecución de la campaña.

5. Lanzar la campaña colectivamente y darle continuidad.

D. Las voces del Sur global, como protagonistas y aportando a movimientos locales

El proceso identifica, en primer lugar, desde una perspectiva de comunicación transformadora, que las verdaderas protagonistas de los proyectos de las organizaciones socias deben ser las activistas y colectivos del Sur global. Deben tener espacios relevantes y visibilidad en campañas, debates, eventos. Por otro lado, se identifica que estas mismas son conexiones clave para generar valor desde la coordinadora a los movimientos sociales locales: las activistas feministas, climáticas, por la vivienda en el sur conectándose con las del Norte, como experiencias genuinas y fortalecedoras a ambos lados.

1. Sintetizar una propuesta de "intervención" para que las ONG socias introduzcan esta práctica de forma habitual.

2. Identificar buenas prácticas y llamar a que se "ofrezcan" expertas del Sur potentes para que puedan intervenir en espacios. Ir consolidando una “base de datos” compartida de referentes en el sur para diferentes temas y luchas.

3. Incorporar a todos los debates y espacios públicos de la Coordinadora siempre al menos una voz del Sur global como experta. También en las campañas, en la medida de lo posible.

4. Desde el empoderamiento: Cuidar especialmente que las intervenciones de personas del Sur global resalten las victorias, el conocimiento y lo que se puede aprender y replicar, para romper las imágenes estereotípicas y reflejar el potencial de estos movimientos.

OEC 4.2. Medios de comunicación como aliados clave y con una agenda más permeable a temas sociales

La presencia en los medios de comunicación (generalistas, no generalistas, locales, libres, comunitarios, sectoriales, técnicos, etc) es una de las herramientas clave para llegar a la ciudadanía, transmitir mensajes, sensibilizar, y posicionarse como un actor de cambio necesario. Para acceder con regularidad y calidad es importante reforzar relaciones con los propios medios de comunicación y con la comunidad de periodistas y profesionales del sector.

Esta es una de las fortalezas actuales de la Coordinadora: el acuerdo de colaboración con la televisión pública À Punt es exitoso, algo a consolidar y potenciar, y a extender a otros medios (y en lo posible a promover a otros territorios).

El objetivo final es conseguir que a través de tal relación regular, los medios vayan incorporando más información y debate público de calidad sobre temáticas sociales.

Líneas de acción estratégicas

A. Consolidar y ampliar espacios y alianzas con medios de comunicación

1. Consolidar relación con APunt

a) Identificar y aplicar mejoras posibles: Analizar márgenes de mejora, sistematizarlos y proponerlos a APunt. Profundizar así el trabajo de acuerdo a los objetivos.

b) Compartir: Tanto con las organizaciones socias, como en diálogo local-global, con colectivos de la ciudad puedan conectar sus luchas a las luchas de las ONGD; una forma de fortalecer, también, las alianzas transversales.

2. Otros medios: ofrecer profesionalidad, relato transformador y profundizar relaciones.

a) Qué podemos ofrecer? Producir la base de datos de expertas y fuentes para medios y periodistas y otros recursos que se puedan facilitar. Banco de imágenes con enfoque de género, dignidad y relato crítico.

b) Fortalecer capacidades y discurso: Enfocarse en construir un discurso transformador (señalar las causas, señalar las dinámicas, las estructuras y cuestionar; mostrar a los responsables, y no a las víctimas; etc.). Capacitar a expertas en portavocía para medios de comunicación.

c) Acciones de presentación de la coordinadora a la dirección de medios *(pasar de la relación con el periodista a la relación con el medio)* especialmente cuando en los medios se producen relevos en las direcciones o en los responsables de secciones internacionales. Trabajar para sacar la justicia global de las secciones de "vida", "gente", "sociedad" etc.

B. Sembrar relaciones de futuro con comunicadoras y periodistas

1. Facultades de periodismo y comunicación: En la relación con universidades un target específico pueden ser las facultades de periodismo y comunicación. Incidir en los futuros comunicadores.

2. Observatori Sense Tòpics: Explorar la posibilidad de generar sinergias/contribuir con esta iniciativa de CEAR-PV con Unió de Periodistes.

C. Impulso de la versión valenciana de las becas DevReporter

1. Diseño y convocatoria del proceso con medios y organizaciones, facilitación y seguimiento del proceso. Generar unas becas que, además de posicionar relatos en medios en la línea transformadora del sector, incentiven y sirvan de aprendizaje a las organizaciones en la elaboración de contenidos para medios de comunicación. Que también permitan a las organizaciones socias posicionarse ante los medios como referentes en los temas en los que son expertas.

— OEC 4.3 Optimización de otras alianzas clave: universidades, coordinadoras, redes

Otros grupos y comunidades destacan por ser aliadas y plantear algunos potenciales: las universidades y espacios docentes; otras coordinadoras en el resto del Estado; y federaciones y redes a las que pertenecemos. Con estas, toca optimizar el trabajo y definir bien en qué espacios es interesante participar y para qué.

Líneas de acción estratégicas

A. Universidades y espacios docentes: Generar comunidad estable aliada con colectivo docente-formador mediante espacios continuados. Aprovechar la doble vía institucional y de llegada a los jóvenes que ofrecen.

1. Colaboración con Universidades para EPD y sensibilización

a) Charlas TED: Actualmente las charlas TED en la universidad son un valor constatado, sin embargo se imparten solo en los masters relacionados con la cooperación. Sería muy productivo trasladar el modelo hacia otras facultades estratégicas: Ciencias de la Comunicación, Ciencias Políticas, Medicina, Magisterio, Ciencias Sociales, etc.

a) Masters de Cooperación: se dan en las 5 universidades públicas valencianas y son un valor. Es recomendable continuar y afianzar el espacio, buscando generar una comunidad con el alumnado interesado después del máster o definir algún otro tipo de espacio o canal específico.

b) Alianza Universidad Politécnica de Valencia: avanzar en una relación que aporta mutuamente

1. Apoyar activamente la presión del Área Solidaria (junto a otros espacios universitarios alineados) a la universidad para que se haga investigación alineada a los ODS.

2. Animar a integrarse en el comité de organización de la campaña Pobresa Zero.

2. Impulsar (con CEFIRES y otras comunidades de formadores) una comunidad de profesorado comprometido, estable, que pueda desarrollar vínculos con organizaciones y acciones de EPD. Idea de comunidad estable de relación con el mundo educativo.

c) Definir y buscar con el grupo de trabajo de EPD fórmulas conjuntas para reforzar la articulación con CEFIRE y profesorado.

d) Cuidar y ampliar un grupo estable de profesorado afín, aprovechando las sucesivas formaciones a través de un *canal de comunicación específico* (por ejemplo, grupos o canales de telegram o whatsapp, slack u otras plataformas según las características del grupo). Este puede facilitar un espacio de referencia (y comunicación) común y contribuir a una idea de comunidad entre integrantes de este grupo.

e) Definir un espacio/evento específico de EPD en alianza con el CEFIRE (pero propio de la Coordinadora) para dar valor al grupo de profesorado.

f) Consolidar un grupo que pueda participar activamente de otras maneras, quizás llevando alguna campaña a sus clases, pensando maneras de trabajar EPD en el aula, que sirvan al grupo de EPD para hacer incidencia.

B. Con coordinadoras autonómicas y CONGDE, aprendizaje mutuo e incidencia en el sector.

1. Coordinadoras como agentes de incidencia hacia dentro del tejido: Es importante darse cuenta que las coordinadoras en todo el estado tienen un rol en la construcción de discurso, en la reflexión global en torno a los temas centrales que les incumben. Y que ese relato, ese diálogo, es (o puede ser) también, una fuerza transformadora en un ámbito en el que conviven muchas formas de enfocar la cooperación; donde la diversidad es buena, pero a menudo, ciertas formas de acción y comunicación es interesante que se revisen críticamente. Identificar ese rol de la Coordinadora, pero también del conjunto de coordinadoras en el Estado, es interesante para plantear enfoques y líneas de acción en común.

2. Aportar (y recibir) buenas prácticas a las coordinadoras: Los espacios de encuentro entre coordinadoras son idóneos para enriquecerse a partir de las experiencias particulares, y generar conocimiento en común. En el caso de la coordinadora, en términos de comunicación, compartir y analizar conjuntamente la experiencia con APunt, como relación estructurada y de éxito con medios públicos, es algo que puede ser muy relevante, y servir de inspiración y de ejemplo para otras coordinadoras y regiones.

3. Llevar a cabo escucha activa del relato: El imaginario colectivo sobre la cooperación no sólo se alimenta del trabajo de comunicación de la Coordinadora. La Coordinadora es un actor más, una voz en un coro complejo. Si se considera que la Coordinadora tiene un rol en aflorar voces, en construir relato, en generar análisis crítico, se puede incorporar al trabajo del área de comunicación, o del grupo de comunicación, un espacio de análisis sobre cuáles son las voces que articulan relato en torno de lo que hacemos. Si ello se lleva a cabo, quizás viendo los resultados se considera fructífero integrar este tipo de análisis en debates como los del Foro por la Cooperación que Queremos, en los espacios de Marco Estratégico, o en formaciones o jornadas que se organicen durante los próximos años.

C. Redes donde participamos: Análisis y priorización estratégica

1. Llevar a cabo un análisis de las redes en las que participa la Coordinadora: qué potencial tiene cada una y qué aporta para los objetivos estratégicos. Puede servir para priorizar, descartar, identificar.

Y dar sentido (rompiendo inercias) al trabajo de articulación en redes. En este trabajo de identificación, tendrá importancia cotejar con los esfuerzos y trabajos llevados a cabo en la línea del OEC 4.1, línea estratégica A, donde se desarrolla la propuesta de "comunicar CON" alianzas estratégicas con las que generar comunicación y transformación social de forma conjunta.

a) Masters de Cooperación: se dan en las 5 universidades públicas valencianas y son un valor. Es recomendable continuar y afianzar el espacio, buscando generar una comunidad con el alumnado interesado después del máster o definir algún otro tipo de espacio o canal específico.

b) Alianza Universidad Politécnica de Valencia: avanzar en una relación que aporta mutuamente

1. Apoyar activamente la presión del Área Solidaria (junto a otros espacios universitarios alineados) a la universidad para que se haga investigación alineada a los ODS.

2. Animar a integrarse en el comité de organización de la campaña Pobresa Zero.

2. Impulsar (con CEFIRES y otras comunidades de formadores) una comunidad de profesorado comprometido, estable, que pueda desarrollar vínculos con organizaciones y acciones de EPD. Idea de comunidad estable de relación con el mundo educativo.

a) Definir y buscar con el grupo de trabajo de EPD fórmulas conjuntas para reforzar la articulación con CEFIRE y profesorado.

Con las administraciones públicas

En el marco estratégico de la Coordinadora 2020-23, el eje que se refiere al trabajo respecto a las Administraciones Públicas es el Objetivo Estratégico 1, que se enuncia como sigue:

> OE 1: CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: Velar por la transparencia y la buena gestión (de la cooperación)

Al trabajar el plan estratégico de comunicación, hemos partido de este objetivo como guía.

Cuadro resumen

Del Marco Estratégico 2020-23:
OE 1: CON LAS ADMIN. PÚBLICAS: Velar por la transparencia y la buena gestión (de la cooperación)

Plan estratégico de comunicación:
OEC 1.1: Vínculo clave y potente entre comunicación e incidencia (y participación- movilización)

A. Herramientas de comunicación para las acciones de incidencia
1. Establecer un espacio de trabajo conjunto entre responsables de incidencia y de comunicación en la Coordinadora.
2. Creación de herramientas/materiales específicos
3. Acciones de más largo alcance incluyendo investigación a fondo

B. Considerar y cuidar la dimensión de la incidencia como proceso de relación, de comunicación externa, de desarrollo de alianzas y colaboración
Con instituciones
1. Trabajar la incidencia como relaciones/ alianzas
2. Asegurar comunicación óptima
3. Formaciones a las AAPP
Con organizaciones y movimientos
1. Trabajar en agendas (o puntos clave) comunes de incidencia
2. Toda campaña con una agenda de incidencia

C. Acción clave: Elecciones
E. Identidad y justicia global

Planteamiento general para esta comunidad estratégica

La incidencia es (*también*) un proceso de comunicación (y por lo tanto, se pueden optimizar y reforzar los actos de comunicación para mejorar la incidencia), así como la comunicación transformadora tiene que servir para la incidencia. Por ejemplo, se plantea la necesidad de entender la incidencia desde la perspectiva de comunicación comunitaria (desarrollar y fortalecer relaciones) con las administraciones, avanzando hacia alianzas-colaboraciones, más allá de antagonismos (sin perder la visión crítica y la independencia).

En el análisis de la relación con las Administraciones públicas, han surgido algunas cuestiones clave.

— OEC 1.1: Vínculo clave y potente entre comunicación e incidencia (y participación- movilización)

Líneas de acción estratégicas

A. Herramientas de comunicación para las acciones de incidencia

1. Asegurar que los procesos y espacios de incidencia en los que participamos tienen buenas herramientas de comunicación que permitan trasladar mensajes, necesidades, y llegar a acuerdos y planes de trabajo.

a) Establecer un espacio de trabajo conjunto entre responsables de incidencia y de comunicación en la Coordinadora. Definición de procesos clave, y de herramientas de comunicación que necesitan.

b) Creación de herramientas/materiales específicos para procesos de incidencia: Tras identificar espacios clave, crear materiales de apoyo, que pueden ir desde argumentarios para el proceso concreto, documentos de relato base de la coordinadora en temas clave, resúmenes de propuestas de incidencia de diferentes campañas, hasta documentación (escrita o audiovisual) e investigaciones a fondo sobre ciertas temáticas.

c) Acciones de más largo alcance incluyendo investigación a fondo, con Universidades y creación de materiales que analizan a fondo temáticas, y que permitan llevar a cabo herramientas de comunicación potentes.

B. Considerar y cuidar la dimensión de la incidencia como proceso de relación, de comunicación externa, de desarrollo de alianzas y colaboración

1. **Con instituciones**

a) Trabajar la incidencia como relaciones/ alianzas: Establecer y desarrollar relaciones (alianzas), dar seguimiento, llegar a acuerdos, comunicar necesidades, actualizaciones, etc. Superar el enfoque de antagonismo (y establecer el equilibrio entre objetivos comunes, apoyo mutuo, y fiscalización/denuncia). Desarrollar un enfoque a nivel interno, y ponerlo en marcha después con las instituciones.

b) Asegurar comunicación óptima: Entender que los espacios de incidencia son espacios comunicativos y asegurar que la comunicación con interlocutores es óptima.

c) Formaciones a las AAPP: Formaciones a ayuntamientos funcionan como espacio de intercambio, conocimiento y diálogo, y pueden ser espacio indirecto de incidencia/ relación.

2. Con organizaciones y movimientos

a) Trabajar en agendas (o puntos clave) comunes de incidencia que puedan ser llevados en nombre de una pluralidad de colectivos transversales a los espacios de incidencia de la coordinadora.

b) Toda campaña con una agenda de incidencia. Debe formar parte de toda campaña de reivindicación definir unos puntos clave de incidencia, que se puedan comunicar con claridad, y defender en los espacios pertinentes.

C. Acción clave: Elecciones

1. Campaña para las elecciones como acción clave del periodo. En clave de justicia global, derechos, transversal, plantando cara a las ideas de extrema derecha. Incluyendo, sin duda, reivindicaciones propias de la cooperación.

a) Consensuada con movimientos**:** Paso previo imprescindible de acuerdos transversales con colectivos de defensa de derechos. Construcción conjunta del ideario y de los objetivos de campaña.

b) Influyendo en partidos y trabajando en la adopción de puntos clave en sus programas.

c) Trabajar en espacios clave de las instituciones (técnicos, cargos) en temáticas concretas. Esos espacios clave deben identificarse en el área de incidencia de la Coordinadora.

E. Identidad y justicia global

Aplicar los eventuales resultados de la reflexión sobre la identidad y el relato de la coordinadora a las acciones de incidencia.

En el caso que se aborden transformaciones en el relato, el enfoque de la coordinadora, este tendrá que permear a los espacios de comunicación e incidencia de la Coordinadora. En su momento habrá que determinar cómo.

Probablemente, un primer paso sea también abordar un replanteamiento del enfoque del OE1 del Marco Estratégico, profundizando y ampliando la visión de incidencia en concordancia con el enfoque de justicia global y alianzas transversales desarrolladas en este plan estratégico.

Comunicación pública

En el marco estratégico de la Coordinadora 2020-23, el eje que se refiere a la esfera pública de la organización es el Objetivo Estratégico 2, que se enuncia como sigue:

> OE2: Con CIUDADANÍA: *Ciudadanía crítica, comprometida con cambio modelo desarrollo, y necesidad de políticas públicas de cooperación.*

Al trabajar el plan estratégico de comunicación, hemos partido de este objetivo como guía.

OE2: Con CIUDADANÍA: Ciudadanía crítica, comprometida con cambio modelo desarrollo, y necesidad de políticas públicas de cooperación

OEC2.1: Comunicación con mayor impacto transformador (sensibilizador, movilizador, emancipador) con la ciudadanía

A. Comunicar CON las protagonistas, comunidades concretas
    1. Construir campañas con colectivos específicos
B. Incorporar las voces del sur por defecto a todos los espacios de comunicación
    1. Incorporar protagonismo en todos los espacios
    2. Generar conexión entre luchas Norte y sur
C. Asegurar incidencia, participación emancipadora y otros criterios en las campañas
    1. Incorporar espacios de trabajo (y metodología) donde para cada campaña se asegure: incidencia, participación relevante, local-global, visión crítica, criterios transformación
    2. Producir (y compartir) un documento introductorio y metodológico que incluya un checklist
D. Optimización de las campañas y herramientas producidas
    Por parte de la coordinadora
    Por parte de las entidades

OEC 2.2: Visibilidad de un relato movilizador

A. Trabajo en nuevos relatos emancipadores para la justicia global, que encajen y movilicen
    1. Incorporar a campañas nuevas narraciones, *nuevos* actores (sur, movimientos, etc.), voces de intelectuales/movimientos emancipadores.
    2. Seguimiento activo
    3. Espacios de experimentación y creación de relato colectivo
B. Visibilidad del relato de la justicia global en medios diversos de comunicación, adaptada a diferentes comunidades
1. Profundización del trabajo con medios generalistas
2. Entre la ciudadanía no interesada, generar interés
    a) Identificar nuevos posibles espacios de sinergia con comunidades de públicos medios a los que no se llega (por ej. Fallas)
    b) Ampliar especiales informativos
3. Con ciudadanía interesada, abrir puertas a participación y articulación
C. Consolidar la línea ascendente en presencia, visibilidad y profesionalidad en redes y campañas
    1. Sostener las estrategias del plan de comunicación anterior
a) Actualizar el plan de comunicación /plan de trabajo del área de comunicación

1[En la evaluación que precede a este plan se ha señalado que hay un reto de enfoque en cómo está planteado el objetivo estratégico en el ME. En resumen, es poco realista pensar en que la ciudadanía se comprometa en torno a "modelo de desarrollo" o políticas de cooperación" (esto sería más para público activista), y lo es más que apoye y se movilice en torno a conceptos más globales y profundos como la "justicia global"]

La comunicación pública ha experimentado una mejora durante los últimos años en la Coordinadora, tanto en alcance, como en calidad e interés de ciertas campañas de sensibilización, como también a nivel de planificación y ejecución técnica.

Se ha señalado el reto de llegar verdaderamente a comunidades clave, para conseguir movilizar y transformar; y para ello se ha visto estratégico llegar a ellas verdaderamente, acercarse a grupos existentes y comunicar *con* ellos.

Por otro lado, se señala la necesidad de aumentar el impacto, tanto en términos cuantitativos como cualitativos, y de contribuir a generar un relato social emancipador.

— OEC 2.1: Comunicación con mayor impacto transformador (sensibilizador, movilizador, emancipador) con la ciudadanía

Introducir formas de trabajar, enfoques y procesos que permitan ahondar en la dinámica transformadora de la comunicación, ampliando también las comunidades con las que nos comunicamos.

Líneas de acción estratégicas

A. Comunicar CON las protagonistas, comunidades concretas

1. Construir campañas con colectivos específicos: Hacer un trabajo de identificación de colectivos reales (situados, con nombre, lugar) a los que acercarse (asociación de X) que rompa la barrera de las grandes categorías (ciudadanía, juventud,...) que en el fondo están vacías. Trabajar con ellos en la construcción de objetivos y de campañas.

El mismo ejercicio de vinculación, y de compartir capacidad de actuar y objetivos, será transformador. Además de que el resultado probablemente ayude a conectar con comunidades afines.

B. Incorporar las voces del sur por defecto a todos los espacios de comunicación (También a otros sujetos de derechos)

1. Incorporar protagonismo en todos los espacios: Asegurar, en la construcción de campañas, de materiales y de espacios de comunicación, la presencia de voces protagonistas del sur, en las luchas por la justicia global. Incorporarlas no "sólo" al análisis de las situaciones del Sur global, sinó también a las del Norte.

2. Generar conexión entre luchas por derechos en el Norte y luchas por derechos en el sur.

C. Asegurar incidencia, participación emancipadora y otros criterios en las campañas

Trabajar las campañas desde la planificación para encontrar en cada caso cómo asegurar que se incorporan criterios clave para ser transformadoras.

1. Incorporar espacios de trabajo (y metodología) donde para cada campaña se asegure:

a) Agenda de incidencia: Asegurar que todas las campañas tienen agenda de incidencia. Especificando qué cambios concretos se persiguen, y que se exige a los diferentes actores, especialmente aquellos con obligaciones.

b) Participación con perspectiva transformadora: Una perspectiva de movilización y cambio social que vaya más allá de una acción puntual: que proponga, a la ciudadanía y comunidades, acciones relevantes, y dibuje horizontes emancipadores. Identificar estas posibilidades de participación conjuntamente con las alianzas, especificando tanto el apoyo concreto como la propuesta con suficiente amplitud y visión estratégica.

c) La alianza entre lo local y lo global: Las luchas por derechos, por la vida cotidiana, conectada con las luchas por derechos que quedan más lejanas. Tanto en el relato como en el proceso de alianzas.

e) Perspectiva crítica y cuestionamiento del *status quo*

f) Los criterios de transformación del equipo de E.Nos.

2. Producir (y compartir) un documento introductorio y metodológico que incluya un checklist (*incluyendo los criterios del punto anterior*) para utilizarlo en la preparación de campañas. Facilitarlo a las personas implicadas en el trabajo de campañas e irlo trabajando como un proceso experimental.

D. Optimización de las campañas y herramientas producidas

Hay que vencer los ciclos cortos de vida de las campañas y materiales de comunicación; consolidar su uso como herramientas que se utilizan durante un tiempo y con continuidad. Hay que salir de la lógica de que una campaña es de una entidad, y aprovechar colectivamente los recursos producidos.

1. Por parte de la coordinadora: Incorporar tanto criterios de transformación como de sostenibilidad y optimización de recursos, a las campañas de la coordinadora

a) Campañas con estrategia de continuidad: Proyectarlas a medio y largo plazo, e incorporarlas al calendario y la agenda de comunicación. No son una tormenta, sinó la temporada anual de lluvias.

b) Articulación creciente en número y transversalidad: Sumar a más colectivos, tanto entidades como movimientos por derechos vinculados a las temáticas.

c) Asegurar perspectiva de incidencia y trascendencia: ¿Qué cambios concretos se exigen? ¿A dónde quiere llegar la campaña?

2. Experiencia Piloto (Pobreza Cero): Ejecución de la campaña pública, aplicando los principios del plan.

a) Articular con colectivos. Proceso a largo plazo y continuo de articulación.
b) Conceptualización participativa de las campañas (plantear también espacios abiertos de participación ciudadana)
c) Lanzamiento bianual de la campaña

3. Por parte de las entidades:

a) Prever: Espacios regulares para compartir en forma *anticipativa*: en los grupos de trabajo, y en espacios entre entidades, de forma periódica (una vez por trimestre?), compartir campañas y materiales. *Anticipativa*: En vez de contarnos lo que hemos hecho, contémonos lo que vamos a hacer, estamos preparando e invitemos a otros colectivos a participar/seguir o a identificar dónde utilizar materiales.

b) Repositorio, pedagogía sobre materiales (*Rubik para socias*): Un instrumento o caja de herramientas juntando campañas y materiales de comunicación, planteando cómo puede utilizarse cada uno.

c) Definir ejes, sean temáticos o no, que permitan comunicar en común: Identificar temas clave en los que trabajan/comunican las entidades y donde se podrían sumar y articular a las entidades en función de sus temas de interés

— OEC 2.2: Visibilidad de un relato movilizador

Trabajar en la articulación de un relato (o relatos) que movilice y dibuje nuevas posibilidades y horizontes, y a la vez conseguir que estos relatos lleguen a más ciudadanía, calen, se consoliden.

A. Trabajo en nuevos relatos emancipadores para la justicia global, que encajen y movilicen

1. Incorporar a campañas nuevas narraciones, *nuevos* actores (sur, movimientos, etc.), voces de intelectuales/movimientos emancipadores.

2. Seguimiento activo: Trazar e identificar, de las diferentes campañas, agendas de incidencia, etc. donde se trabaja con nuevas comunidades y movimientos (del Norte y del Sur global), relatos que funcionan, innovan, conectan.

3. Espacios de experimentación y creación de relato colectivo: Como se ha sugerido en la línea de comunicación interna ("*Espacios de formación práctica*"), espacios para creación de relato y campañas colectivas y transformadoras.

B. Visibilidad del relato de la justicia global en medios diversos de comunicación, adaptada a diferentes comunidades

1. Profundización del trabajo con medios generalistas (ver Alianzas)

2. Entre la ciudadanía no interesada, generar interés. Relatar para sensibilizar desde el paso del desconocimiento al conocimiento.

a) Identificar nuevos posibles espacios de sinergia con comunidades de públicos medios a los que no se llega (por ej. Fallas) y abrir espacios de comunicación.

b) Ampliar especiales informativos: Pueden ser buena herramienta para llegar a la ciudadanía no interesada. Generar interés a partir de un enfoque pedagógico, para recién llegadas al tema, de dar a conocer cómo la justicia global atraviesa los temas que ""del momento"" en fechas clave (Feminismo, Dia del trabajo, Refugiados, etc. perspectiva interseccional).

c) Plantear un canal de oferta de actividades lúdicas para la ciudadanía. Segregando la agenda de consumo del sector (interna-externa) de la agenda para vecinos y vecinas (pública).

3. Con ciudadanía interesada, abrir puertas a participación y articulación: Atraer y activar a las comunidades de ciudadanía interesada en temas de Justicia Global a través de puertas abiertas de participación en los diferentes espacios de articulación y trabajo con comunidades aliadas en la esfera de las alianzas (comunicación externa). Paso de interesada a aliadas activas.

A. Campaña Pobresa Zero: Ejecución de la campaña pública en formato anual.

1. Articular con colectivos. Proceso a largo plazo y continuo de articulación.

2. Conceptualización participativa de las campañas (comunicar con espacios abiertos y con agenda de incidencia)

3. Lanzamiento anual de la campaña

C. Consolidar la línea ascendente en presencia, visibilidad y profesionalidad en redes y campañas.

La coordinadora viene de un ciclo donde ha consolidado una dinámica profesional, atractiva y en expansión de visibilidad, que hace que se vayan alcanzando mayores audiencias, y generar interés y prestigio. Ello sostiene la posibilidad de entrar en nuevas etapas así que constituye la base para el resto de pasos hacia la transformación mediante la comunicación.

1. Sostener las estrategias del plan de comunicación anterior en cuanto a coherencia, tono identificable, relato atractivo, estrategias de redes, y colaboración con agencias y organizaciones de comunicación social.

a) Actualizar el plan de comunicación /plan de trabajo del área de comunicación, asegurando el trabajo de base llevado a cabo hasta ahora, e introduciendo metodologías y enfoques acordados en este plan estratégico.

Indicadores y criterios: midiendo y ahondando en la capacidad de transformación

Para este plan estratégico de comunicación se ha tratado de definir un sistema que permita tanto

> Orientar en los métodos y enfoques para asegurar un planteamiento y ejecución transformadores de la comunicación. Por tanto, unos criterios.

> Medir y evaluar hasta qué punto se está consiguiendo la acción transformadora o la transformación deseada. Por tanto unos indicadores.

Criterios

Los criterios para diseñar y ejecutar buenas acciones y procesos de comunicación transformadores se definen ya en los capítulos de marco teórico de este plan.

Estos giran en torno de los siguientes conceptos principales:

> La comunicación estratégica (a largo plazo, vinculada a los objetivos estratégicos y de transformación de la entidad, articulada con varios actores, etc), comunitaria (orientada al desarrollo y fortalecimiento de relaciones, y a la consecución de lo común), transversal (se da en todos los espacios de relación) y transformadora (asume y se enfoca desde su naturaleza creadora de marcos y espacios de pensamiento, sentimiento y relación).

> Las dimensiones interna, externa y pública de la comunicación, dada una con sus funciones, objetivos, dinámicas propias.

> En la construcción del relato, los 7 criterios sistematizados por el equipo de Eloísa Nos: enfoque de derechos y justicia; causas; dignidad y reconocimiento; interseccionalidad; relaciones de poder y protagonismo; soluciones y logros; participación y movilización.

El plan mismo incluye una acción consistente en crear una guía, con un checklist, que permita a los diferentes espacios de comunicación de la Coordinadora, guiarse en cómo incluir estos elementos, o al menos asegurarse que se tratan de incorporar en su mayoría tales criterios.

Indicadores

Un plan estratégico (como otros planes evaluables) necesita proveerse de métodos que permitan analizar si los propósitos se están cumpliendo o no. En este sentido, no sólo son necesarios indicadores sobre la capacidad de transformación de las acciones realizadas, sino también sobre otros ejes de interés. Por ello, en el sistema de indicadores se han incluído tanto indicadores más estándar, a la vez que se incluyen indicadores relacionados con la dimensión de transformación de la comunicación llevada a cabo.

En este apartado describimos las grandes categorías de indicadores propuestas (sin listar cada uno de los indicadores, ya que estos quedan descritos en la matriz del plan de una forma más clara.

> Ejecución: Indicadores que tienen que ver con la puesta en práctica de la acción , desde una perspectiva más factual y básica (se realizó o no, cuánta y qué gente participó, qué nivel de satisfacción entre participantes, etc.).

> Alcance e impacto: El alcance valora, todavía en un plano muy descriptivo, a qué perfiles se ha llegado, cuánta gente, con qué tipo de interacciones, etc. El impacto valora hasta qué punto se ha generado apropiación del relato, se han producido reacciones significativas y acciones derivadas.

> Participación: En un plano más analítico que el descrito en la ejecución, se evalúa si los colectivos participantes corresponden al perfil transformador con el que se quiere trabajar; la calidad y profundidad de la participación misma y de los espacios de participación, las fases del proceso donde se da la participación de cada uno de los colectivos.

> Articulación, construcción de comunidad: Indicadores que tienen que ver con el fortalecimiento de relaciones mediante las acciones de comunicación (se han identificado objetivos comunes con tales colectivos; se han identificado métodos de trabajo que funcionan con el colectivo concreto; se han llevado a cabo nuevas colaboraciones con este colectivo, a posteriori; etc.)

> Incidencia: Evaluar, allí donde sea pertinente (alianzas, campañas, etc.), si se han incorporado puntos o agendas de incidencia política en común con los colectivos participantes, y con qué resultados.

> Relato: Indicadores que evalúan hasta qué punto se ha podido articular relato conjunto, de calidad, incorporando los 7 criterios para una comunicación transgresora.

> Continuidad y aprendizajes: Se evalúa si se constatan nuevas colaboraciones o diálogos con colectivos clave; también si se han generado nuevas capacidades mediante las diferentes colaboraciones y campañas, que puedan servir para aumentar el potencial de los equipos.

En torno a estas categorías de indicadores, el plan estratégico despliega una serie de indicadores para cada una de las acciones (y objetivos) previstas. Estos indicadores pueden desarrollarse y ampliarse en el futuro.

www.cvongd.org

ig | **tw** | **yt** | **fb**

comunicacion@cvongd.org
+ 34 963 913 749 | +34 652 547 328

C/ Moro Zeit, 9 bajo izq.
46001 – València