



**Escuela de Doctorado
y Estudios de Posgrado**
Universidad de La Laguna

Máster en Innovación Comunicativa en las Organizaciones de la Universidad de La Laguna

Trabajo de Fin de Máster

**Comunicación Interna y Externa. Modelo aplicado
a una organización italiana: APS La Fenice**

**Alumno: Marcia Antonella Cabrera Colque
Tutor: Fernando de Iturrate Cárdenes**

**Curso académico
2020/2021**

Resumen:

La pandemia del COVID-19 ha cambiado la forma de vivir del mundo entero. Mientras que el distanciamiento social favorecía a algunos sectores, a otros los hundía. Es el caso de la cultura. Muchos organismos culturales cesaron su actividad en todo el mundo, especialmente en los países más afectados por el COVID-19, como Italia. Si bien es cierto que el sector se está recuperando, la incertidumbre por la evolución del virus continúa.

La intención de este trabajo es proporcionar a una de estas organizaciones un Plan de Comunicación, interna y externa, que ayude a adaptarse a las restricciones que podrían surgir y que solvete algunas deficiencias comunicativas. Su nombre es APS La Fenice. Realizando este trabajo se ha entendido el contexto en el que se encuentra, además de la importancia de tener una estrategia de comunicación interna, de forma que todas las partes de una organización reciban la información a tiempo y de forma precisa.

Palabras clave: Redes sociales, marca personal, cultura, juventud, comunicación organizacional.

Abstract:

The pandemic of the COVID-19 has changed the form in how the society was living. While the social distancing made favours to some sectors (online shopping), it was drowning others. Is what happened with the cultural sector: concert venues, museums, cultural NGOs were obligated to close or to stop their activities due the restrictions. This was especially noticeable in the countries that were most affected by the COVID-19, like Italy. In this part of Europe, culture was, and is, one of the most disadvantaged sectors. Now is recovering, but the incertitude is still there.

The intention of this paper is to provide to one of these organizations a Communication Plan, including external and internal communication, to help them to adapt to the changing restrictions and to correct some of the communicative deficiencies they have. The name of it is APS La Fenice, an organization for youngsters that promotes education, culture and European values. By doing this, the context of the organization in Italy and Europe has been understood, along with the importance of having a strategy for the internal communication in a way that every part of it can receive the accurate information on time.

Índice

1. Introducción	4
1.1. Contexto y motivación personal	5
2. Objetivos generales y específicos	7
3. Metodología	8
4. Marco teórico	9
4.1. Herramientas de Comunicación Interna	10
4.2. El futuro de la comunicación interna durante el COVID-19	10
4.3. La resolución de conflictos	12
4.4. Demografía en redes sociales	15
4.5. Incremento del uso de las redes sociales en Italia durante el confinamiento	18
4.6. TikTok: Evolución y su posible uso como plataforma de comunicación	22
4.7. Herramientas de comunicación externa y su uso responsable	23
4.8. La comunicación de crisis	25
4.9. Responsabilidad corporativa e integridad	27
5. El plan de comunicación	30
5.1. Situación de APS La Fenice	30
5.1.1. ¿Qué es APS La Fenice?	30
5.1.2. Efectos de la pandemia en APS La Fenice	30
5.2. Análisis DAFO	31
5.3. Definición de objetivos en base al análisis	35
5.4. Público objetivo	35
5.5. Análisis de la imagen de marca personal	37
5.6. Demografía, alcance, interacción y crecimiento	54
5.7. Estudio de caso	64
5.8. La comunicación interna	75
5.9. Herramientas de Comunicación Interna	76
5.10. Herramientas de comunicación externa	79
5.11. La identidad visual	87
5.12. Acciones de comunicación específicas para intercambios y eventos	90
5.13. Acciones de comunicación específicas relativas a los voluntarios del Cuerpo Europeo de Solidaridad y/o del Servicio Civil	92
5.14. ¿Qué hacer ante las restricciones derivadas del COVID-19?	94
5.15. Comunicación de crisis	95
5.16. Crisis en las redes sociales	97
5.17. Resolución de conflictos	98
5.18. Evaluación	99
5.19. Presupuesto del plan de comunicación	99
6. Conclusiones	102
7. Bibliografía y webgrafía	103
Anexos	108

1. Introducción

Uno de los principios fundamentales para la motivación de los empleados es la comunicación y, en este sentido, el intercambio de información juega un importante papel (Arroyo y Yus, 2003. P. 248). Por lo tanto, la comunicación interna es uno de los elementos más importantes dentro de una organización, ya que la motivación va ligada a la productividad y a crear un ambiente óptimo para el trabajo. Por otra parte, la comunicación externa proporciona información a posibles clientes, benefactores o colaboradores sobre los servicios que dicha asociación o empresa ofrece.

Asimismo, es necesario que la comunicación interna y externa se adapte a las necesidades de cada organización o grupo, de forma que sea más eficiente. No estaría de más estar pendiente de los cambios y tendencias en comunicación externa o interna. La evolución de la comunicación ha sido veloz gracias a la masificación del uso de *smartphones* y las redes sociales.

Actualmente, es casi imposible definir la acción de comunicar, o percibir la comunicación sin mencionar la digitalización y las redes sociales, y viceversa. Su uso se extiende cada vez más, independientemente de la edad de los individuos. El estudio anual de redes sociales que realiza IAB Spain (2021) lo demuestra: Un 85% de los internautas de entre 16-70 años utilizan Redes Sociales en España. Se trata de más de 27 millones de usuarios.

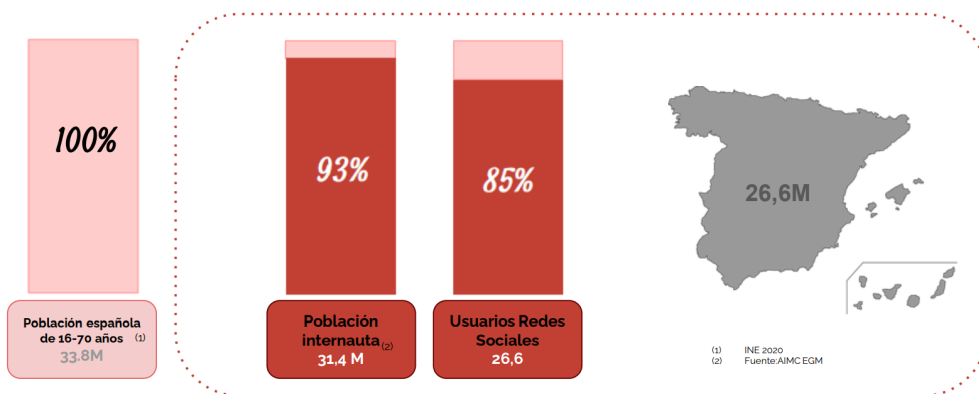


Figura 1: Usuarios de redes sociales en España. Fuente: IAB Spain (2021).

Con la irrupción del COVID-19, se ha disparado el uso de las redes sociales un 27% más que el año pasado, según recoge el portal expansión.com, basándose en el Informe Digital 2021 de *We Are Social* y *Hootsuite*. De igual manera, también ha aumentado el comercio online: el 79% de los usuarios españoles han manifestado haber realizado compras en

internet.

Algunas de estas redes sociales han pasado a ser herramientas de comunicación para las empresas, cambiando las tendencias de comunicación interna y externa a nivel mundial. Debido a la imposibilidad de reunirse presencialmente, las empresas, organizaciones, centros educativos y otros organismos utilizan más las herramientas digitales para comunicarse de forma interna y han introducido o extendido el uso de otras nuevas o que se usaban menos. De igual forma, se ha potenciado el uso de redes sociales para promocionar los servicios que se ofrecen, así como para interactuar con clientes y posibles públicos.

Por lo tanto, esto quiere decir que la comunicación continúa evolucionando y que las organizaciones han tenido que adaptarse a la “nueva normalidad” provocada por la epidemia del COVID-19 introduciendo estos instrumentos y procedimientos. Antes de la pandemia, la presencialidad era la norma y el teletrabajo era una utopía, o algo que sólo podía realizarse en circunstancias especiales. Sin embargo, a día de hoy es muy difícil pensar en trabajar sin estas herramientas, ya que sería casi imposible realizar algunas tareas.

1.1. Contexto y motivación personal

Mientras escribe este Trabajo de Fin de Máster, la autora está embarcada en un proyecto de voluntariado internacional en una organización italiana, gracias al Cuerpo Europeo de Solidaridad (European Solidarity Corps o ESC) de la Comisión Europea. Se trata de una forma de unir a los jóvenes de Europa, promover los valores europeos, dar oportunidades para conocer otros países europeos, hacer intercambios de idiomas, actividades de educación no formal, etc.

Italia fue uno de los países más afectados por el COVID-19 y tuvo uno de los confinamientos más severos de Europa. Esto afectó a muchos sectores pero, sobre todo, al sector cultural, que ya atravesaba varias dificultades. En marzo de 2020, la Agencia EFE, al igual que otros medios de comunicación, daban difusión a la situación precaria que vivía la cultura en Italia: entidades públicas y privadas estaban cerrando o parando su actividad a lo largo de todo el país. Una de estas organizaciones fue APS La Fenice.

Según cuenta Giulia Annibaletti, presidenta de La Fenice, hasta que no llegó la pandemia no se vio una necesidad de reestructurar la comunicación. Toda la comunicación interna era informal y tenía lugar en el Centro Juvenil.

En cuanto a la comunicación externa, el ayuntamiento ya contaba con sus propios métodos de comunicación y difusión. Esto fue durante los primeros años de vida de La Fenice. Después, la asociación registró perfiles en varias redes sociales y creó la página web.

Esto se mantuvo hasta la actualidad. A pesar de que la asociación evolucionó y creció, las formas de comunicar no lo hicieron y, con las restricciones, muchas actividades pasaron al mundo digital. Giulia Annibaletti comenta que se ha intentado aumentar la presencia en redes sociales en el último año, pero sin una estrategia clara. “Ningún miembro tenía las competencias adecuadas”, lamentaba Annibaletti.

Dos meses después del comienzo del voluntariado, era obvio que había poca visión en materia de comunicación organizacional en la asociación de acogida. Las consecuencias se sufrían, sobre todo, a nivel interno: semanas sin hablar con los voluntarios, falta de apoyos, se informaba de las actividades un día antes, etc. Todo esto llegó a hacer la experiencia frustrante para la autora y los otros dos voluntarios europeos.

La gran consecuencia a nivel externo ha sido la falta de asistentes a las actividades *online* y presenciales, así como una falta de interacción con el público. Todo esto deriva de la falta de conocimiento en tendencias actuales de comunicación externa.

Por lo tanto, la principal motivación es usar las competencias adquiridas en el Máster en Innovación Comunicativa en las Organizaciones para paliar estas deficiencias mediante un Plan de Comunicación.

Asimismo, gracias al conocimiento interno de la asociación, se pueden proponer mejoras en otras cuestiones como definir mejor los roles relacionados con la comunicación, acotar los objetivos a seguir, repartir las tareas de una forma más eficiente, etc.

Todo esto ayudará a corregir la toma de decisiones y a aumentar la efectividad de las acciones que realizará la organización en el futuro, además de facilitar las labores a futuros voluntarios, colaboradores y aliados.

2. Objetivos generales y específicos

El principal objetivo de este documento es mejorar la comunicación de APS La Fenice proporcionando a la entidad un plan de comunicación definido que incluya:

- Comunicación Interna.
- Comunicación Externa.
- Herramientas de comunicación.
- Plan de Crisis.
- Resolución de Conflictos.
- Identidad visual.

Al no contar con entradas de dinero frecuentes o recursos humanos específicos, es probable que, a lo largo de estos años, APS La Fenice no haya podido permitirse la contratación de determinados servicios, o enfocarse en solucionar ciertas necesidades, entre ellas la de mejorar y formalizar la comunicación.

Por lo tanto, la composición del plan en régimen de Trabajo de Fin de Máster podría proporcionar a La Fenice el impulso que necesita para profesionalizar la comunicación y solucionar problemas derivados de la falta de comunicación.

Junto con el objetivo principal, se han planteado los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis en profundidad de la comunicación de APS La Fenice entre sus miembros, colaboradores, beneficiarios, etc.
- Establecer un plan de crisis.
- Mejorar las relaciones ya establecidas dentro de APS La Fenice y con otros agentes.
- Mejorar los perfiles en redes sociales de APS La Fenice (*Instagram* y *Facebook*), así como presentar la oportunidad de crear perfiles en otras redes como *TikTok*.
- Conseguir que el mensaje de APS La Fenice llegue a más personas tanto *online* como *offline* de cara al próximo año.
- Crear una nueva identidad corporativa bien definida y que sea capaz de conectar con el público objetivo de APS La Fenice.
- Identificar bien las fórmulas o aspectos ya empleados que son exitosos en las redes sociales y en la página web, así como aquellos que hay que corregir o que no tienen tanto éxito.
- Realizar una formación interna en comunicación a la dirección y empleados tras de la entrega, defensa y calificación de este trabajo.

3. Metodología

La primera fase del trabajo consistió en la observación participante de las actividades de la asociación y su devenir diario. En abril se tomó la decisión de realizar un Plan de Comunicación con el Trabajo de Fin de Máster. Así, se informó a Giulia Annibaletti, presidenta de La Fenice, con la intención de obtener su beneplácito y documentación interna que pudiera ser de ayuda a la hora de redactar el trabajo.

Partiendo de esa base, se empezó a hacer una revisión bibliográfica de las materias que ayudarían a trabajar en el plan, así como textos y artículos para contextualizar la situación del país y de la asociación debido al COVID-19. Esto se hizo con la ayuda del servicio “Punto Q” de la Biblioteca de la Universidad de La Laguna. También se analizaron algunas tendencias actuales en comunicación en redes sociales y comunicación interna.

Para obtener más información y opiniones, se realizaron entrevistas semiestructuradas y no estructuradas de menos de 10 preguntas a miembros de la dirección, voluntarios y ex voluntarios de La Fenice. Por otro lado, se entrevistó a personas ajenas a la asociación para descubrir cómo se percibe el contenido de las redes sociales y de la web a nivel usuario y profesional. La mayoría de las entrevistas se hicieron en línea. Pueden encontrarse en el ANEXO 1 y 2.

Durante los meses que se realizó este trabajo, se experimentaron algunas dificultades derivadas de la falta de comunicación interna, reforzando aún más la necesidad y las ganas de preparar este documento. No obstante, algunos miembros del Equipo Directivo y voluntarios han estado muy presentes en la realización del trabajo, respondiendo a las preguntas necesarias y enviando material que podía ser de ayuda.

A partir de toda esta información, se ha construido un relato que, apoyándose de la documentación necesaria y de la experiencia de la autora en el Grado en Periodismo y el Máster en Innovación Comunicativa de las Organizaciones, consigue describir a APS La Fenice y a los antecedentes que la han llevado a la situación actual.

Trabajar en la entidad presencialmente durante 6 meses ha facilitado mucho el conocerla en profundidad para saber qué decisiones tomar y qué estrategias aplicar. Esto se ve reflejado en todo el plan de comunicación.

La proposición de un plan de comunicación a APS La Fenice culminará con un taller de formación en técnicas de comunicación organizacional para la dirección, empleados y voluntarios que estén interesados. Este taller se impartirá entre septiembre y octubre.

4. Marco teórico

4.1. Herramientas de Comunicación Interna

Horacio Andrade (2007, p. 7), define la comunicación interna como “conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.

Así, se puede establecer que los medios empleados podrían ser las herramientas de comunicación interna. Algunas son muy conocidas: reuniones presenciales, tableros de anuncios, entrevistas, etc. Otras se han introducido recientemente, como los grupos de *WhatsApp* o plataformas como *Microsoft Teams*.

Además, desde 2020 se ha disparado el uso de otras herramientas que no se usaban con tanta frecuencia como *Google Drive*, videoconferencias en apps como *Zoom* y *Google Meet*, *TeamViewer* para trabajar en equipo, etc.

Es evidente que, mientras dure el COVID-19, estas herramientas se usarán durante mucho tiempo, ya que facilitan mucho el trabajo remoto. Muchas empresas y organizaciones ya no podrían realizar sus labores sin tales instrumentos, por lo que hay que acostumbrarse a ellos, además de a los posibles cambios derivados de las restricciones y recomendaciones de cada gobierno.

Sin embargo, a medida que la situación ha evolucionado a mejor, la presencialidad vuelve a introducirse poco a poco en la vida laboral, de forma que se pueda recuperar sus factores positivos. Como, por ejemplo, regresar a la oficina uno o dos días a la semana, cumpliendo los protocolos anti COVID-19.

4.2. El futuro de la comunicación interna durante el COVID-19

Como se ha explicado en el apartado anterior, el distanciamiento social como prevención ante el contagio del COVID-19 acabó con la dinámica de trabajo a la que la sociedad estaba acostumbrada. Con la interacción humana fuera de la ecuación, todos aquellos trabajos que podían hacerse de forma remota pasaron a esta modalidad, con las consecuencias positivas y negativas que esto conllevaba.

Miguel Antezana Corrieri, profesor de la ESAN Graduate School of Business de Perú, sentenciaba en octubre de 2020 que “nada iba a volver a ser como antes”, ya que la comunicación interna tiene que redefinirse. Para Antezana, se pasó del “clima” (el lugar y los compañeros de trabajo) a varios “microclimas”, que cuentan con ciertas características dependiendo de cada persona: hijos, pareja, familiares, etc.

El experto opina que la comunicación interna tiene que “evolucionar hacia procesos de escucha y acompañamiento a cada uno de los trabajadores, investigando las formas en las que pueda colaborar con ellos a sobrellevar los ‘días grises’”. Con “días grises”, Antezana se refiere a las dificultades que afrontan los trabajadores que tienen que conciliar la vida laboral con la vida en su casa. No obstante, los líderes también afrontan dificultades, principalmente relacionadas con la incertidumbre ante el escenario del COVID-19 y al no ver a sus empleados trabajar, cosa que tienen que aceptar hasta que se pueda regresar a la antigua normalidad.

Vixonix (2021), un portal que se define como “la mayor plataforma de comunicación interna de Latinoamérica”, recomienda tres estrategias:

- Humanización de la empresa: El centro de la empresa será el equipo humano, por lo que se consultará con ellos a la hora de tomar decisiones. Para ello hay que crear diálogo. La salud mental y el estado emocional también se tendrá en cuenta mediante la realización de evaluaciones del clima laboral, por ejemplo.
- Innovación y transformación digital: Construir una estrategia acorde a la innovación tecnológica, acelerando la transformación digital de la organización y usando herramientas digitales.
- Comunicación interna alineada con los propósitos de la empresa: Los procesos internos deben dirigirse a cumplir los objetivos de la organización. Esto será más fácil con una estrategia de comunicación interna adecuada, cosa que se puede lograr mediante herramientas e instrumentos, logrando una comunicación precisa y transparente.

Por lo tanto, trabajadores y organizaciones tienen que poner todo lo que esté en su mano para facilitar la dinámica de trabajo en estas circunstancias.

4.3. La resolución de conflictos

Existen muchas definiciones de lo que es un conflicto. La Real Academia Española (s.f., definición 1 y 4) define “conflicto” como “combate, lucha o pelea” o “problema, cuestión”. Y, en general, la mayoría de las definiciones académicas siempre tienen algunas palabras en común: problema, combate, apuro, disparidad...

En principio, el conflicto puede ser causado por una causa externa o interna e implicar o afectar a una o más personas. Según Chiavenato (2009, p. 392-393), los conflictos son el pan de cada día en las organizaciones, independientemente de su naturaleza.

Propone las siguientes formas para solucionarlo:

- Fuga o evasión: Consiste en reprimir el problema o escapar de él, en vez de enfrentarlo directamente.
- Impasse: Bloqueo total, el problema ha causado una situación de la que es difícil salir.
- Ganar-perder: Se produce una victoria-derrota derivada del enfrentamiento entre las partes implicadas. Se trata de un choque frontal de intereses.
- Conciliación: Los implicados negocian y llegan a un acuerdo. Aquí, el escenario de victoria-derrota descrito anteriormente es parcial. Chiavenato lo define como “el resultado más común”. No obstante, a veces deriva en otros conflictos. Chiavenato también establece que este escenario puede llevar a “ganar-ganar” (se llega a soluciones que permiten continuar y lograr los objetivos) o “perder-perder” (las partes se desisten de algunos objetivos para llegar a otro acuerdo, una derrota parcial).
- Integración: Todas las partes intentan llegar a un punto en el que no sea necesario que se sacrifiquen intereses. Esto exige mucho análisis e involucración por parte del resto.

Por otra parte, Robbins (2009, p. 492) propone las siguientes herramientas:

- Solución del problema, mediante una reunión de las partes implicadas para hacer un diagnóstico de la situación e intentar solucionarla.
- Metas superordenadas: Se creará un objetivo compartido para alcanzarlo de forma conjunta, entre las partes implicadas en el conflicto.

- Expansión de recursos: Puede derivar en el ganar-ganar si se expande el recurso escaso que ha causado el conflicto.
- Evitar el conflicto.
- Suavizar el conflicto.
- Compromiso por las partes implicadas. Cada parte cede un poco en pos de llegar a un acuerdo o solución.
- Comando autoritario: La administración decide intervenir y luego comunicarse con las partes involucradas para comunicar su decisión acerca del conflicto.
- Alteración de la variable humana: Se emplean técnicas conductistas para el cambio como capacitación en relaciones humanas, de forma que se pueda ayudar a neutralizar las actitudes que han causado el conflicto
- Alteración de la variable estructural: Un cambio en la estructura organizacional y, por lo tanto, en la interacción de las personas involucradas.

Además, también define comportamientos que pueden estimular el conflicto:

- Comunicación mediante mensajes ambiguos o amenazadores.
- Introducción de personas externas que tengan un bagaje personal, valores o actitudes distintos a los de los miembros actuales.
- Reestructuración de la organización: Modificar la estructura, sus reglas, su nivel de independencia de forma que se altere el *status quo* ya establecido.
- Designar a un abogado del diablo: Hacer que una persona tome el papel de crítico para que argumente en contra de las opiniones del grupo.

Al final del conflicto, se pueden dar varios escenarios con efectos beneficiosos o perjudiciales para la organización. Chavienato (2009, p. 395) define varios efectos positivos y negativos, que se han resumido en la siguiente tabla:

Positivos	Negativos
Aumento de la cohesión del grupo	Frustración
Aumento de la energía y de la creatividad	Disminución de la energía
Corrección y/o cambio	Problemas en la comunicación
Cambios en las relaciones: más cooperación	Confrontación negativa

Figura 2: Efectos tras el conflicto. Fuente: Elaboración propia con información de Chavienato (2009, p. 395).

La salud mental y el estrés también tienen mucho que ver con la causa y resolución de conflictos, para lo que se vuelve a recurrir a Chiavenato (2009, p. 388) y su concepto de asesoría. Asesorar a una persona quiere decir aconsejar y ayudar con un problema, de forma que la persona afectada tenga una mejor visión del mismo y opciones para proceder.

Chiavenato establece que la asesoría puede ayudar a la organización “a volverse más humana y a considerar más los problemas individuales”. Se trata de algo confidencial y sirve para mejorar la salud mental, que se tiene más en consideración.

Según Chiavenato, las funciones de la asesoría son: aconsejar, dar confianza y seguridad a la persona, comunicar información que puede ser de ayuda, comprender, disminuir la tensión emocional, apelar al raciocinio y fomentar el cambio de objetivos y valores personales.

Asimismo, también define varios tipos de asesoría personal, dependiendo de cómo se desarrolla la acción:

- Asesoría directiva: Escuchar a la otra persona y, entre ambas partes, decidir el camino a seguir. Está centrada en el asesor y consiste en dar consejos, confianza y apoyo emocional.
- Asesoría no directiva: Motivar a la persona a que se abra y explique lo que sucede, para que llegue a comprenderlos y a definir una solución adecuada. También se le llama asesoría basada en el cliente.

- Asesoría cooperativa: Es una relación mutua entre ambas partes, que hacen un intercambio de ideas. Un intermedio de los dos tipos anteriores, combinando sus ventajas y evitando sus desventajas.

Comprender estos conceptos ayudará a una mejor comprensión de las necesidades de los miembros de la organización, así como a una resolución exitosa del conflicto.

4.4. Demografía en redes sociales

Es obvio que la aparición de las redes sociales ha cambiado el modo que tenía la sociedad de relacionarse con los sucesos de su entorno y con el resto de personas. También ha cambiado la forma de hacer comunicación. Hoy en día, cualquiera que tenga un *smartphone* puede crear, transmitir y difundir información desde cualquier parte del mundo.

También han cambiado la comunicación corporativa a nivel externo e interno. Las redes sociales se han convertido en una plataforma para la comunicación externa, mientras que la comunicación interna se ayuda de *apps* de mensajería instantánea como *WhatsApp*.

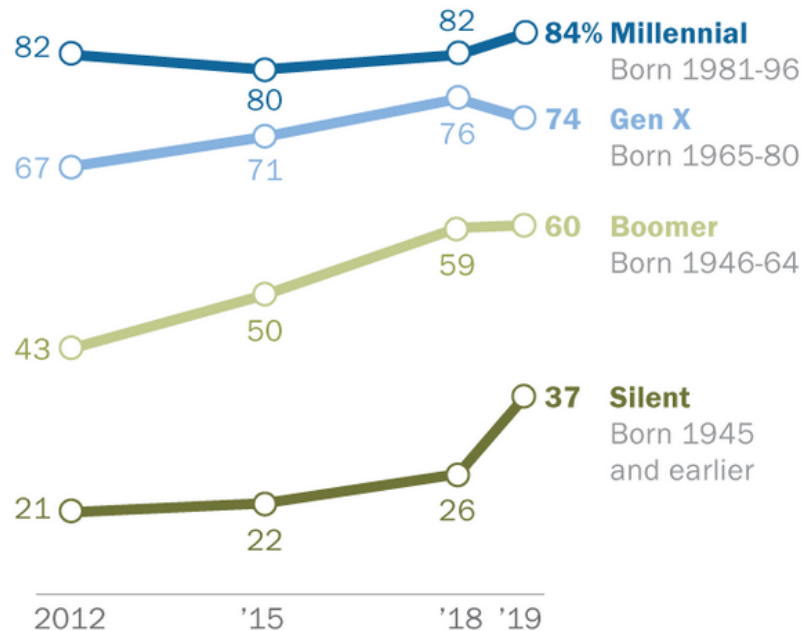
Una de las primeras redes sociales fue *Facebook*. Según la web eMarketer (2020), es la red social líder en internet, llegando al 60% de sus usuarios. Esto se traduce en más de 260.000 millones de usuarios activos mensuales. Además, de acuerdo a Oberlo España (2021): “*Facebook* ha llegado a una audiencia tan masiva que se ha convertido en una plataforma imposible de ignorar para los especialistas en marketing”.

Su concepto inicial fue el de una red social para universitarios, que normalmente son población joven-adulta, por lo que fue concebida como una red social “juvenil”. Más de 15 años después, esto ha cambiado. Muchos jóvenes, sobre todo aquellos nacidos a finales de los 90 y principios de los 2000, afirman que *Facebook* es una red social “para viejos” y dicen que no la usan, que prefieren otras redes sociales como *Instagram* o la cada vez más popular *TikTok*.

Además, los datos del *Pew Research Center* de Washington (2019) muestran que, desde 2012, los usuarios “senior” de *Facebook* han aumentado. De hecho, son el grupo que más rápido está creciendo.

Since 2012, use of Facebook has grown fastest among older generations

% of U.S. adults in each generation who say they use Facebook



Note: Those who did not give an answer are not shown.

Source: Survey conducted Jan. 8 - Feb. 7, 2019.

PEW RESEARCH CENTER

Figura 3: Evolución de las generaciones presentes en *Facebook*.

Según la BBC (2018), *Facebook* estaba perdiendo a sus usuarios jóvenes con una preocupante rapidez. En el mismo artículo, el medio comenta que algunos especialistas lo achacan a la llegada de la gente “más mayor” a las redes sociales y a internet, gracias al uso de los *smartphones*.

También citan a la experta en comunicación Gabriela Warkentin y a una columna de opinión que dedicó al tema. En “*Mamá ¡salte de mi Facebook!*” (2015) Warkentin lo explica: “Expulsados por la presencia de los adultos (padres, tíos, abuelos, profesores) y “acosados” por las “solicitudes de amistad transgeneracional”, los más jóvenes han decidido hacer... lo que siempre han hecho: darle la espalda al mundo adulto”, escribe. Además, utiliza el concepto “transfuguismo generacional” para referirse a este fenómeno. “Es ejemplo de lo

que veremos cada vez más: burbujas de socialización entre intereses compartidos”, sentencia Warkentin.

Tras *Facebook*, fueron surgiendo otras redes sociales. Algunas de ellas se perdieron en el camino: *MySpace*, *Fotolog*, *Vine*... y otras siguen gozando de éxito. Una de ellas es *Instagram*, activa desde el año 2010. En sus inicios, estaba orientada solamente a la imagen pero, con el paso de los años, los vídeos han ganado más relevancia en ella. Actualmente pertenece a *Facebook*.

Según Statista (2021), es la quinta red social con más usuarios: más de 1.200 millones. El encanto de *Instagram* reside en la simplicidad de su interfaz, además de que gira alrededor de los “like” (me gusta, representado en la app con un corazón) que los usuarios pueden dar a las fotos y vídeos. A diferencia de *Facebook*, que se mide por “amigos”, *Instagram* se mide por “seguidores”. Aquellos que cuentan con más seguidores son, como es habitual, los famosos, como por ejemplo Kim Kardashian (240 millones) o Cristiano Ronaldo (320 millones).

Pero no solo la usan los usuarios particulares, sino también las empresas y organizaciones. Se trata de una aplicación con muchos usuarios jóvenes, por lo que las empresas y organizaciones usan *Instagram* para llegar hasta este público.

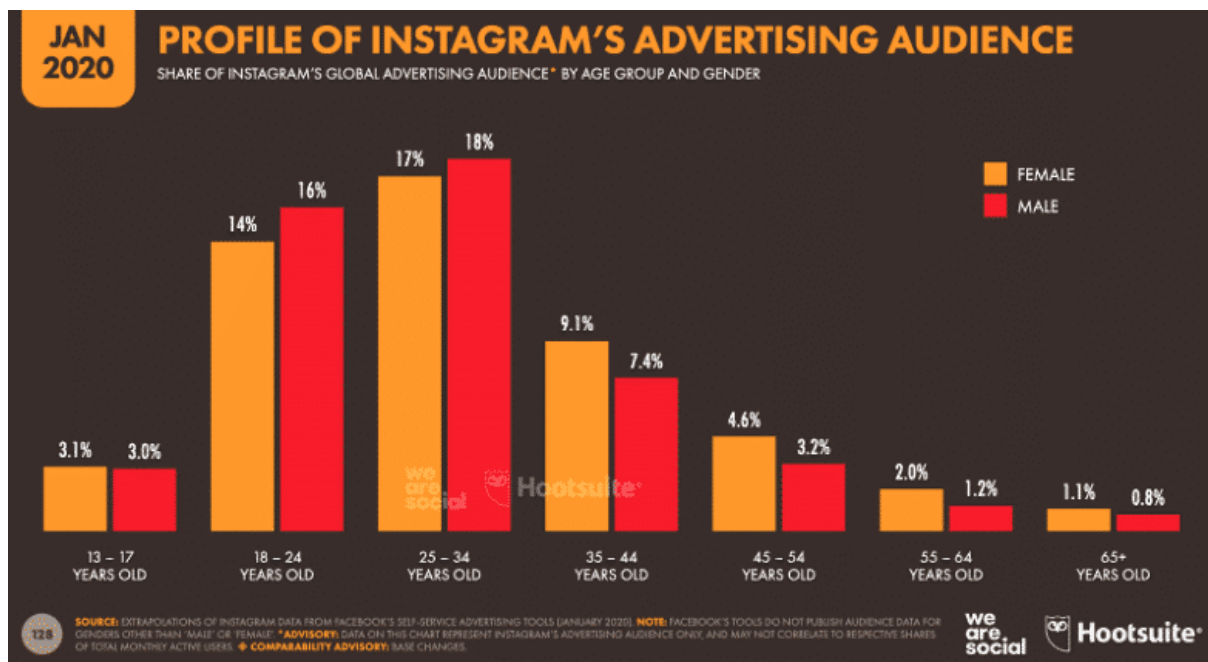


Figura 4: Estadísticas demográficas de *Instagram* a nivel global. Fuente: *Hootsuite* y *We Are Social* (2021).

Según datos extraídos de *Hootsuite* y *We Are Social* (2021), la mayoría de los usuarios de *instagram* son mujeres. El grupo predominante es el que está entre los 25 y los 34 años de edad, a nivel global.

Instagram se centra en el contenido audiovisual y tiene varias características que pueden resultar atractivas para las organizaciones como las *Instagram Stories*, la posibilidad de abrir un apartado de venta dentro de *Instagram* o los mensajes directos para comunicarse fácilmente con la audiencia.

Las interacciones en esta red social son muy importantes, ya que mejoran el posicionamiento de las cuentas. De acuerdo a los datos de Oberlo Italia (2021), las interacciones en *Instagram* han crecido un 29% desde 2018. Esto puede traducirse en que las interacciones son cuatro veces mayores que las de *Facebook*.

4.5. Incremento del uso de las redes sociales en Italia durante el confinamiento

Con la explosión del COVID-19, las redes sociales fueron la única ventana que tenía la sociedad hacia el mundo exterior, así como con familiares y amigos. En los países que sufrieron confinamientos severos, la actividad digital aumentó con respecto a 2019: incremento de las compras *online*, videollamadas con familiares y amigos, videoconferencias en el trabajo... llegaron junto a las mascarillas y el distanciamiento social para quedarse.

Italia fue uno de los países europeos que aplicó confinamientos severos durante 2020 y 2021. Además, fue uno de los puntos cero de la pandemia. La web *contenutidigitali.net* (2021) recogió datos de otras páginas web como el *Osservatorio sulle Comunicazioni* o *Google Trends Italia* para elaborar gráficos que evidencian el aumento del uso de las redes y apps de mensajería instantánea durante la cuarentena.



Figura 5: Tempo de uso de las redes sociales durante la cuarentena. Fuente: contenutidigitali.it (2021).

En este gráfico se puede ver el tiempo medio en minutos que pasaban los italianos en las redes sociales durante marzo de 2020. *Facebook* fue la red social más utilizada con una media de 26,4 minutos por día, un 49% más que el año pasado. Le sigue la *app* de mensajería instantánea *WhatsApp*, con un 20,1 de media y un crecimiento del 81%. Es el mayor incremento de la lista. Le siguen *Facebook Messenger* (57%) y *TikTok* (31%), que supera en uso a *Instagram*.

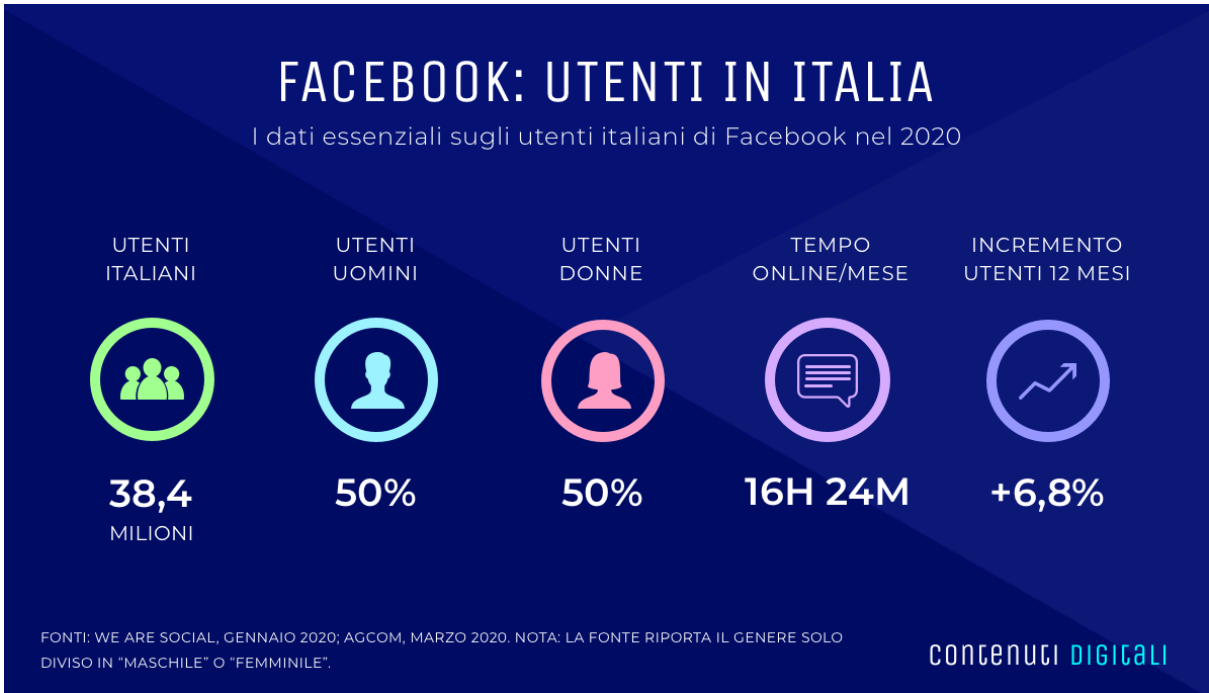


Figura 6: Usuarios de *Facebook* en Italia. Fuente: contenutidigitali.it (2021).

Los usuarios italianos pasaron en *Facebook* un total de 16 horas y 24 minutos por mes. Es la red social en la que más tiempo pasan. Los usuarios se han incrementado un 6,8%.

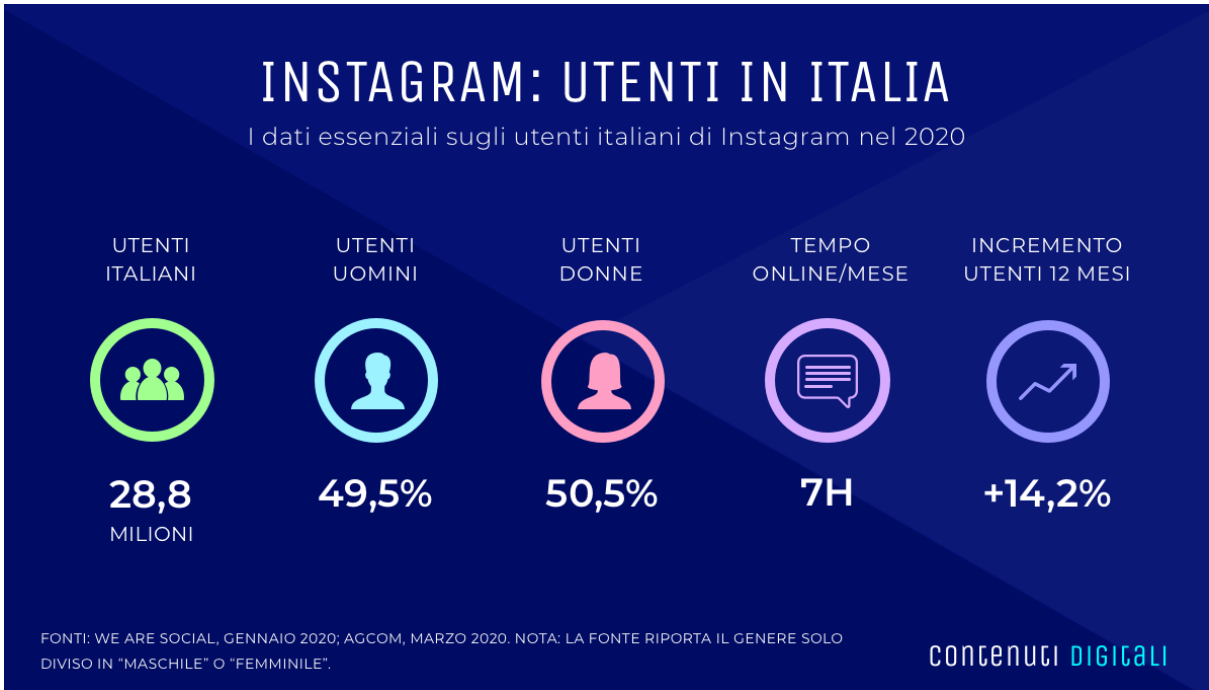


Figura 7: Usuarios de *Instagram* en Italia. Fuente: contenutidigitali.it (2021).

Los usuarios activos en *Instagram* son 28 millones que, durante un mes, llegaron a pasar un total de 7 horas en la app. Además, la cuarentena ha hecho crecer el número de usuarios un 14,2%.

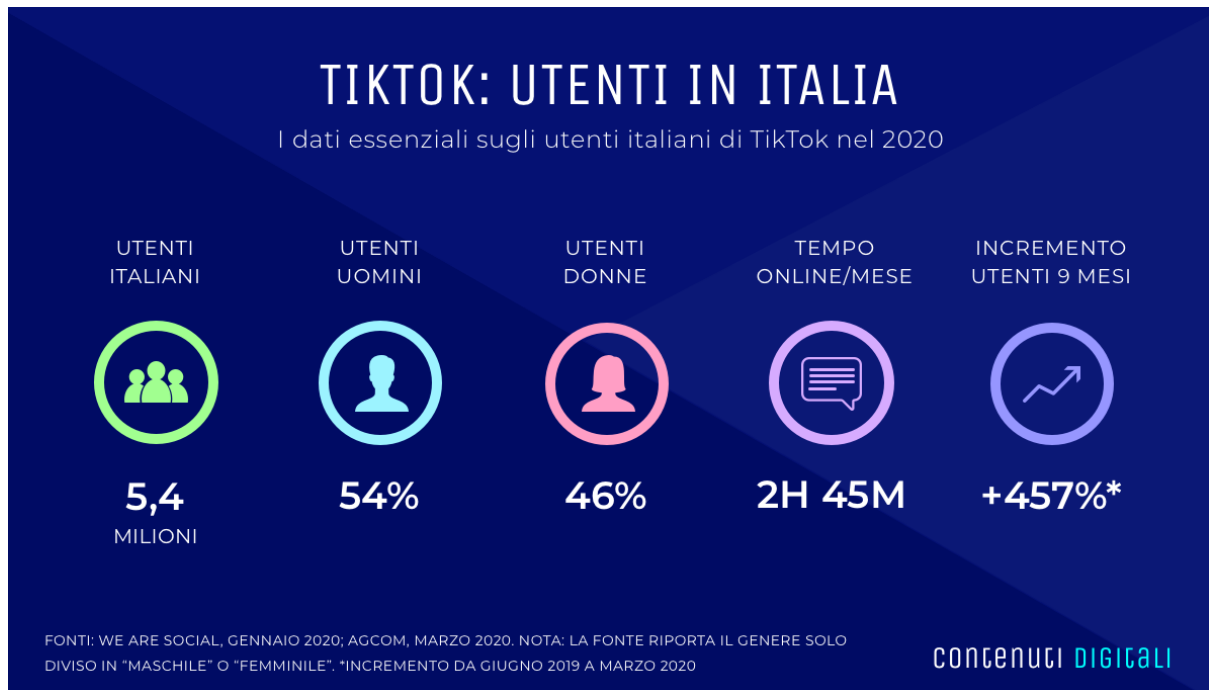


Figura 8: Usuarios de *TikTok* en Italia. Fuente: contenutidigitali.it (2021).

Mientras, *TikTok* es la app que más ha crecido en Italia: un 457%, con un promedio de dos horas al mes. Curiosamente, en Italia los hombres usan más *TikTok* que las mujeres, a diferencia del resto del mundo.

4.6. TikTok: Evolución y su posible uso como plataforma de comunicación

TikTok es una red social que surgió en 2017. Su principal función es crear y compartir material audiovisual de corta duración. Uno de los eslogan que usan en sus publicidades es “exprime tu creatividad”, por lo que se venden como una app que ofrece diferentes herramientas para grabar, crear y editar vídeos de forma sencilla y rápida.

Muchos comunicadores y expertos se han dado cuenta del potencial que tiene *TikTok* gracias a su enorme crecimiento desde el año 2019. Esta tendencia siguió incrementándose, sobre todo después del COVID-19. Según *Sensor Tower* (2021), la app acumula más de 3.000 millones de descargas, siendo la primera app en lograr esto que no pertenece a *Facebook*.

Además, es la red social más popular entre los jóvenes de 16 a 24 años, según los datos que recopila *Globalwebindex* (2019). Un 41% de los usuarios pertenecen a este rango de edad. Por lo tanto se puede deducir que *TikTok* podría ser una plataforma ideal para alcanzar a esta audiencia.

De hecho, algunos medios de comunicación y empresas estadounidenses ya están usando esta red social con este fin. Algunos ejemplos son el periódico *Washington Post* (1 millón de seguidores), el equipo de fútbol *Real Madrid* (74 millones de seguidores) o *USA Today* (1.1 millones de seguidores). Esta tendencia se está extendiendo, aunque tímidamente, por el resto del mundo. Por ejemplo, organismos como el Ministerio de Sanidad de España o el Museo del Prado ya usan *TikTok*.

Si se visitan estos perfiles, se puede ver que el contenido que publican está adaptado a lo que busca consumir esta generación, la definida por muchos como *Generación Z*. Por lo tanto, es un contenido que es informativo pero que usa recursos como memes, cultura pop y tendencias juveniles en general.

Belén Sancho Ligorred, especializada en Marketing *Online*, opina que esta red es “una gran oportunidad para los medios de comunicación”, de forma que puedan acercarse al público de esta edad. Sin embargo, recomienda “elaborar un plan que trate de ofrecer contenido de calidad, con el propio sello editorial y respetando la forma comunicativa de la red social”.

4.7. Herramientas de comunicación externa y su uso responsable

Carlos Fernández Collado (2009) define la comunicación externa como “ el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”.

Esto se realiza mediante el uso de varias herramientas. Tiempo atrás, la mayoría de ellas estaban únicamente relacionadas con los medios de comunicación tradicionales, principalmente la prensa, ya que eran una plataforma que podía usarse para llegar a todo tipo de públicos.

Internet y las redes sociales han facilitado la comunicación en todos los niveles y hacia cualquier parte del mundo. Muchas empresas y organizaciones tienen perfiles en varias redes sociales a la vez: *Facebook*, *YouTube*, *Twitter*, *Instagram* y, como se vió en el apartado anterior, incluso *TikTok*.

La principal ventaja de estas plataformas, a parte del alcance, reside en su simplicidad. Muchas de estas apps son muy intuitivas y el usuario se adapta a ellas con rapidez. Además, se puede encontrar todo tipo de contenido en ellas y tienen una gran cantidad de funciones útiles, como los mensajes directos o formas diferentes de compartir o guardar el contenido en cada red.

La UNESCO, junto a la Oficina Regional de Ciencias para América Latina y el Caribe (2020), resume que las mejores cualidades de las redes sociales e internet son la participación y la colaboración, así como lo sencillo que es comunicar y el impacto positivo que esto puede causar.

Sin embargo, hay que tener especial cuidado con lo que se dice y hace una red social. Los errores, si son realmente graves, pueden ser condenados por la audiencia y recordados durante meses, hasta el punto de causar el cierre del propio perfil social. Este fenómeno se conoce popularmente como “cultura de la cancelación” (*Cancel Culture* en inglés).

Algunos ejemplos recientes de la cultura de la cancelación son la cantante Billie Eilish siendo acusada de racista por un vídeo grabado cuando ella tenía 11 años o el despido de la actriz Gina Carano por compartir opiniones polémicas en redes sociales.

Otros riesgos de las redes sociales, según la UNESCO, son el *cyberbullying*, la rápida extensión de los discursos de odio, las *fake news* o noticias falsas y la sobreexposición de la vida privada en internet.

4.8. La comunicación de crisis

Según la Real Academia Española (s.f., definición 1 y 3), una crisis es “un cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o una situación, o en la manera en que estos son apreciados”. También se puede referir a “una situación mala o difícil”.

Si esto lo transferimos al plano organizacional, una crisis puede tener consecuencias graves en el presente y el futuro de la empresa. Así que, lo ideal sería, en primer lugar, evitarlas haciendo las cosas bien desde el principio. Si al final la organización se ve envuelta en una crisis, se procurará hacer lo posible para preservar su reputación y salir de ella con las menores pérdidas posibles.

Octavio Isaac Rojas Orduña (2003, p. 138) divide en tres los niveles de daño en la imagen empresarial y organizacional, de acuerdo a los colores de un semáforo:

- Semáforo Verde (Leve): La crisis tiene alguna variable de riesgo, pero no tendrá demasiada notoriedad.
- Semáforo Amarillo (Medio-Grave): Las variables de riesgo son más amplias y notorias. Su final será incierto.
- Semáforo Rojo (Grave-Muy grave): Las variables de riesgo son graves, la notoriedad pública será muy alta y el final será incierto.

Rojas también establece que es imposible establecer una tipología completa de todos los tipos de crisis, debido a su gran variedad y a qué nivel afectarían a las organizaciones. Sugiere algunas categorías:

- Fenómenos naturales.
- Crisis relacionadas con la salud y la alimentación.
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales.
- Accidentes y accidentes que afectan al medioambiente.
- Eventos de origen criminal.
- Asuntos que implican la intervención de un organismo jurídico.
- Hechos relacionados con la economía.
- Retirada de productos defectuosos.
- Ataques informáticos que afectan a la seguridad de la empresa y/o sus clientes.

Westphalen y Piñuel (1993, p. 117) proponen 4 estrategias para hacer frente a una crisis:

1. Silencio: Como su nombre indica, consiste en guardar silencio frente a las informaciones. Si se tratara de rumores poco fundamentados, el silencio mataría la crisis. Esta estrategia podría ser útil si la organización no está implicada en la crisis de forma directa. Sin embargo, si se trata de una crisis grave, se puede interpretar como un gesto culpable.
2. Negación: La organización decide negar los hechos y bloquear todo intento por parte de otros para hablar del tema. Esta estrategia frenaría el desarrollo de la crisis si la información es falsa. Si se trata de información veraz y contrastada, consigue el efecto contrario.
3. Transferencia de responsabilidades: Con esta estrategia se transfiere la responsabilidad a alguien de la propia organización o alguien exterior, con el fin de salvaguardar la reputación de la empresa. Sólo funcionará a corto plazo, mientras el tercero se defiende. No obstante, la organización puede aprovechar este tiempo para preparar otra estrategia. Solo tendrá éxito si la organización no ha sido culpable.
4. Confesión: En este caso, se admiten las responsabilidades y se muestra una intención colaborativa hacia los interesados y los medios de comunicación. Independientemente de lo sucedido, la sinceridad será valorada positivamente, pero los errores serán condenados.

Al final de una crisis, es recomendable ponerse a trabajar de inmediato en recuperar la imagen que la organización tenía previamente. No obstante, Rojas (2003, p. 140) recuerda que las crisis podrían suponer una oportunidad en términos referidos a exposición pública gratuita. "Si se gestiona bien una crisis, se tiene la oportunidad de atenuar el signo negativo de la cobertura mediática".

4.9. Responsabilidad corporativa e integridad

De acuerdo con la Oficina Internacional del Trabajo (2006), la Responsabilidad Social de la Empresa (RSE) se puede definir como “el reflejo de la manera en que las empresas toman en consideración las repercusiones que tienen sus actividades sobre la sociedad, y en la que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores”.

El COVID-19 ha permitido presenciar a la sociedad varios ejemplos positivos de Responsabilidad Corporativa en todo tipo de empresas: descuentos a los empleados de la salud, donación de material sanitario, financiación de la investigación para parar la enfermedad, etc. También se han dado casos al contrario: precios abusivos, poco respeto ante las restricciones, etc. Según el periódico inglés The Guardian, la Competition and Markets Authority tuvo que contactar con vendedores *online* y comercios que estaban vendiendo gel hidroalcohólico a precios abusivos, aprovechando la demanda.



Héroes sin capa

Financia tus viajes en: WEB | AGENCIA | TELÉFONO

Tarifas especiales

Ofertas especiales para Heroés del COVID-19

Para dar las gracias a todos los que nos han cuidado durante la crisis del COVID-19, desde Viajes el Corte Inglés ofrecemos a esos colectivos unas promociones especiales de viaje a las costas, cruceros y circuitos para que puedan descansar y disfrutar después de tantos meses de esfuerzo y dedicación.

Figura 9: Campaña “Héroes sin capa” de Viajes el Corte Inglés. Fuente: Página web de Viajes el Corte Inglés (2021)

En marzo de 2020, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) decidió tomar cartas en el asunto y llamar la atención a empresas y organizaciones, también para ayudarlos a adaptarse a los cambios y desafíos en relación a la salud, la protección del medio ambiente y la igualdad social y de género.

Así, sugieren revisar los Diez Principios del Pacto Mundial de la ONU para obtener ideas sobre cómo proceder y actuar con responsabilidad, y da algunas sugerencias relativas al COVID-19 y a los principios:

Derechos Humanos:

- Procurar que las medidas para paliar el COVID-19 son accesibles a todo el mundo, sin discriminación.
- Vigilar que los sectores más vulnerables están recibiendo la atención adecuada.

Trabajo:

- Responder con flexibilidad, solidaridad y compasión a compañeros de negocios y trabajo en el caso de que se sintieran impactados o sobrepasados por la situación.
- Continuar garantizando un sueldo y beneficios a pesar de que haya acuerdos de trabajo flexible debido a aislamientos preventivos, cuidar de un familiar, etc. Prestar atención especial a las mujeres, que muchas veces están en situaciones vulnerables.
- Garantizar unas condiciones de trabajo decentes fomentando la comunicación con los proveedores.
- Aplicar las medidas de prevención del COVID-19 para construir un entorno de trabajo seguro: distancia de seguridad, lavado de manos, limpieza de superficies, trabajo remoto, etc.

Medioambiente

- Reducir el impacto negativo de los desplazamientos entre largas distancias mediante reuniones en el espacio virtual, y llevar un recuento de cómo estas actividades reducen la huella de carbono de la organización o empresa.
- Si hay que viajar, elegir opciones menos dañinas para el entorno siempre que sea posible, como por ejemplo el tren.

Anticorrupción

- Construir la confianza mediante la comunicación y políticas inclusivas, consistentes y transparentes.
- Revisar y resaltar que los productos y servicios que se ofrecen son distribuidos de una forma ética.

Así, es menester que las empresas y organizaciones se adecúen a estos principios. Además, durante el COVID-19 se popularizaron frases como “Todo va a salir bien” y “Saldremos mejores”, lo que quiere decir que, a pesar de todo, la sociedad continúa esperando lo mejor por parte de los organismos, de cara a superar esta crisis cuanto antes.

5. El plan de comunicación

5.1. Situación de APS La Fenice

5.1.1. ¿Qué es APS La Fenice?

Associazione di Promozione Sociale La Fenice, cuyo nombre al español se traduce a “Asociación de Promoción Social Fénix”, es una asociación juvenil italiana que surgió en verano de 2012 por la iniciativa de 6 jóvenes, con la intención de gestionar el Centro Juvenil de Tortona.

Como organización, APS La Fenice persigue varios objetivos relacionados con la educación, la cultura, el entretenimiento y la convivencia, pasando por el desarrollo local y la promoción de los intercambios europeos e internacionales.

Por lo tanto, las actividades que realizan están relacionadas con la expresión personal mediante el arte y la creatividad, grupos de apoyo en los estudios, intercambios culturales y de idiomas, diálogo, inclusión y empatía. Para esto, han contado con el apoyo de las escuelas e institutos locales. Al principio también contaban con el apoyo del Ayuntamiento de Tortona, aunque algunos miembros reconocen que la relación con ellos no es tan buena hoy en día.

5.1.2. Efectos de la pandemia en APS La Fenice

La pandemia del COVID-19 y las medidas tomadas para paliar sus efectos hicieron mella en APS La Fenice. Algunos de estos problemas aún perduran:

- Los intercambios juveniles (Erasmus +) fueron cancelados. Así, APS La Fenice se quedó sin uno de sus grandes atractivos para alcanzar más participantes a nivel local.
- La transición a las clases en línea provocó que no se pudieran promocionar las actividades directamente en las escuelas e institutos.
- El acceso al Centro Juvenil fue vetado, dificultando la comunicación interna y provocando una pérdida de conexión entre los voluntarios y la asociación.
- La comunicación, las reuniones y las actividades pasaron a ser *online*, que no eran tan efectivas.

- Los voluntarios del Servicio Civil tuvieron que interrumpir sus actividades en el centro.
- La acogida de voluntarios europeos fue interrumpida desde marzo de 2020 hasta el mes de octubre del mismo año.
- Las prioridades del Ayuntamiento de Tortona cambiaron debido a la situación de emergencia, creando retrasos en las negociaciones para comenzar la mudanza al nuevo centro juvenil.

5.2. Análisis DAFO

Para reforzar más el diagnóstico del estado de la Comunicación Interna y Externa de APS La Fenice, se ha realizado un análisis DAFO. Esta herramienta ha sido muy útil para resumir e identificar las características y facultades internas y externas, tanto positivas como negativas.

APS La Fenice	Interno	Externo
Negativo	<p>Debilidades</p> <p>D.1. Falta de coordinación y compromiso por algunas partes por diversas causas</p> <p>D.2. Deficiencias en la Comunicación Interna</p> <p>D.3. Falta de visión a la hora de usar las redes sociales</p> <p>D.4. Web, redes sociales y marca desfasada</p> <p>D.5. Necesidad de relevo generacional</p>	<p>Amenazas</p> <p>A.1. Dificultad a la hora de fidelizar usuarios o captar voluntarios que residan en Tortona</p> <p>A.2. Cambio constante de las tendencias</p> <p>A.3. Relación complicada con el ayuntamiento</p> <p>A.4. Desconocimiento por parte del público general sobre qué es APS La Fenice y qué hace</p>
Positivo	Fortalezas	Oportunidades

	<p>F.1. Experiencia</p> <p>F.2. Perseverancia</p> <p>F.3. Tenacidad</p> <p>F.4. Buena capacidad para resolver problemas y para resistir las crisis</p> <p>F.5. Voluntarios y personal formado en diversas áreas</p> <p>F.6. Material suficiente para crear contenido</p>	<p>O.1. Falta de competencia</p> <p>O.2. Relación positiva con los centros educativos</p> <p>O.3. Una buena red de apoyos, entre ellos la Unión Europea</p> <p>O.4. Uso de las redes sociales como plataforma de promoción</p> <p>O.5. Facilidad a la hora de captar voluntarios por vías externas</p>
--	--	--

Figura 10: Análisis DAFO. Fuente: Elaboración propia.

- Debilidades

Algunos miembros han manifestado la parte de compromiso por parte de otros en las entrevistas personales y en conversaciones acerca de las actividades que se han realizado en la asociación durante los últimos meses (D.1.). Esto es causado por razones personales de los miembros o dificultades para conciliar entre el trabajo y el voluntariado. Hay que tener en cuenta que algunos miembros/voluntarios ya no viven en Tortona o solo pueden regresar cada cierto tiempo.

De esta problemática también deriva la falta de comunicación interna (D.2.). Existen varios grupos de *WhatsApp*, ya que muchas veces se crean para actividades o eventos temporales en las que sólo están implicados algunos miembros. Estos grupos no se cierran. También hay grupos destinados a otros aspectos de la asociación.

Otras herramientas que han intentado usarse con más frecuencia, a proposición de uno de los miembros, es una *newsletter* y un calendario de comunicación, para publicar contenido en las redes con cierta frecuencia. Sin embargo, existe una falta de visión a la hora de crear y publicar el contenido (D.3). Algunos miembros realizan videos y fotografías de los eventos, pero estos muchas veces no se publican en las redes.

También se pierden oportunidades de realizar publicaciones o contenido relativo a las fiestas, días conmemorativos o eventos que afectan en gran medida al país. Si bien estos hechos no son relativos a la asociación o no tienen influencia directa, podrían ser de interés para el público que quiere atraer La Fenice. Además, ayudaría a generar más contenido y a implicar más a La Fenice con la actualidad diaria.

Además, las redes sociales de APS La Fenice y su web necesitan cambios (D.4.), así como el estilo a la hora de realizar los folletos y carteles promocionales. Necesitan adaptarse a las nuevas tendencias de comunicación y creación de contenido que han surgido.

De igual forma, habría que captar nuevos voluntarios para garantizar un relevo generacional, para que APS La Fenice pueda seguir existiendo en el futuro. (D.5.)

- Amenazas

La principal amenaza es la dificultad a la hora de fidelizar usuarios y voluntarios que tengan Tortona como su residencia habitual (A.1.). Muchos de los voluntarios y directivos residen en ciudades o provincias distintas. Otros voluntarios solo se quedan por un tiempo determinado.

Por otra parte, los seguidores (algunos de ellos son los propios voluntarios) no interactúan mucho con las publicaciones, a pesar de que son más de 800 seguidores tanto en *Instagram* como en *Facebook*.

Otra amenaza es el cambio constante de las tendencias en comunicación, principalmente lo rápido que evolucionan las redes sociales en cuestión a los intereses de la sociedad (A.2.).

Asimismo, la relación con el Comune di Tortona (Ayuntamiento) es un poco complicada (A.3.). Hace unos años la relación era más activa debido a la presencia del Consejo de la Juventud, pero actualmente no cuentan con un contacto de confianza dentro de este organismo. Algunos miembros no ven interés por parte del ayuntamiento en mantener una buena relación o colaborar, y califican el trato del ayuntamiento como “condescendiente”.

Esto no ayuda a la promoción de APS La Fenice, por lo que una buena parte del público

objetivo y general no conoce la asociación o la labor que realiza en Tortona (A.4.). Voluntarios del Servicio Civil y del Cuerpo Europeo de Solidaridad se han encontrado con esta tesitura muchas veces a la hora de hacer vida social en la ciudad, con personas de todas las edades. Al hablar sobre La Fenice, no saben sobre qué asociación se trata, dónde se encuentran, las actividades que hacen, etc. Esto puede ser una señal de que la forma actual para difundir la información está fallando.

- **Fortalezas**

En cuanto a las fortalezas, la principal es la experiencia (F.1.), la perseverancia (F.2.) y la tenacidad (F.3.). APS La Fenice es una organización que cuenta con 10 años de historia, en los que sus miembros han pasado por algunas dificultades para poder continuar con esta labor, no solo por el COVID-19. La Fenice aún se está recuperando de esto, demostrando también su capacidad para resistir las crisis (F.4.).

Otra de las fortalezas reside en los voluntarios (F.5.). Muchos de ellos están formados en áreas muy diversas: educación infantil y juvenil, diseño web, contabilidad, idiomas... También se pueden tener en cuenta las habilidades de los voluntarios que se quedan por períodos de entre un año y algunos meses, y crear talleres o seminarios en base a ello. Hay muchas ideas y recursos para hacer actividades y, por lo tanto, crear contenido para las redes (F.6.).

- **Oportunidades:**

La principal ventaja externa con la que cuenta la asociación es la falta de competencia (O.1.). APS La Fenice es la única asociación de su tipo en Tortona, por lo que no debería ser difícil captar a jóvenes interesados en lo que tiene que ofrecer.

Además, la relación con los colegios e institutos de la zona ha sido buena a lo largo de todos estos años (O.2.). Pero, con la llegada de la pandemia, la promoción presencial se volvió casi imposible debido a que las clases son, en su mayoría, *online*. Aún así, no debería perderse esta buena relación.

Otra oportunidad es la buena red de apoyos con la que cuenta La Fenice. Esta red incluye asociaciones y organizaciones locales, nacionales e internacionales, así como el beneplácito de la Unión Europea para realizar intercambios bajo el programa Erasmus + (O.3.).

Después, hay una gran cantidad de herramientas de análisis, promoción, comunicación o diseño gratuitas, disponibles en internet de forma abierta. La Fenice ya utiliza algunas de

ellas: *Instagram, Facebook, Canva*, etc. Pero sería necesario añadir más herramientas y aplicaciones a esta lista, así como incrementar y mejorar el uso de aquellas que ya son conocidas por los voluntarios y directivos de La Fenice (O.4.).

La última oportunidad a destacar es la existencia del Servicio Civil y el Cuerpo Europeo de Solidaridad facilita mucho la captación de voluntarios externos. Mientras se está realizando este análisis trabajo, APS La Fenice cuenta con cuatro jóvenes de entre 23 y 27 años que realizan el Servicio Civil y tres voluntarias del Cuerpo Europeo de Solidaridad (O.5.)

5.3. Definición de objetivos en base al análisis

Al realizar y definir los puntos que abarca el análisis DAFO, y gracias también a las entrevistas personales con los miembros, se tiene un mejor conocimiento de los factores internos y externos que afectan a APS La Fenice. A partir de la información obtenida se pueden fijar algunos objetivos relacionados con la comunicación, y cómo mejorarla con la aplicación de una nueva estrategia, aprovechando lo positivo que ya posee APS La Fenice (Fortalezas y Oportunidades) para enfrentar o paliar los valores negativos (Debilidades y Amenazas):

- Optimizar el uso de las redes sociales mediante la preparación de una guía para redactar y publicar el contenido.
- Incrementar los seguidores en las redes sociales y crear una comunidad más fiel.
- Promocionar la actividad de APS La Fenice y aumentar su presencia mediante un mejor uso de las herramientas digitales y tradicionales.
- Proponer mejoras para la web y para los aspectos gráficos de las publicaciones.
- Proponer acciones diferenciadas que ayuden a crear un sentimiento de unidad.
- Crear métodos específicos para la comunicación interna.
- Proporcionar una guía para la gestión de conflictos.
- Crear relaciones con colaboradores y voluntarios, y mantenerlas en el tiempo.
- Establecer una forma de afrontar las crisis.

5.4. Público objetivo

El público objetivo, en este caso, ya está fijado con anterioridad: los jóvenes. La Fenice se define como una asociación de jóvenes para jóvenes y su consejo directivo está compuesto, casi exclusivamente, por personas especializadas en la educación y en el trabajo con dicho grupo demográfico.

La estrategia principal será apelar directamente a ellos con las acciones de comunicación externa. Si nos dirigimos directamente a los progenitores podría no ser la mejor estrategia. No obstante, los progenitores y los vecinos de Tortona pueden ser considerados público general.

En lo que se refiere al nivel de ingresos del público objetivo, esto no es muy relevante ya que se trata de una organización sin ánimo de lucro. Además, es poco común que los niños y jóvenes tengan una fuente de ingresos estable, ya que su poder adquisitivo depende de sus padres.

Por lo tanto, el perfil se podría definir de la siguiente manera: jóvenes de 14 a 20 años, residentes en Tortona o ciudades cercanas, interesados en realizar actividades culturales, intercambios nacionales e internacionales, compartir tiempo con otros jóvenes fuera del instituto o el colegio o que estén buscando usar mejor su tiempo libre aprendiendo nuevas habilidades o probando nuevos hobbies.

Tortona cuenta con 27.000 habitantes, de los cuales un 6,3% (1.712) son población joven de entre 14 y 20 años, según datos del ISTAT (Istituto Nazionale di Statistica).

Edad	Total	Hombres	Mujeres	Extranjeros
14	241	122	119	51
15	229	125	104	38
16	258	134	124	47
17	241	116	125	51
18	249	121	128	45
19	236	114	122	41
20	258	126	132	48
TOTAL	1712	858	854	321 (18.7%)

Figura 11: Población juvenil de Tortona. Fuente: Giulia Annibaletti (2019). Elaborado a partir de datos del ISTAT.

A estos jóvenes que residen en Tortona, hay que sumar a aquellos que no tienen la ciudad como su lugar de residencia, pero vienen para actividades escolares, extraescolares o su

tiempo de ocio. Estos jóvenes provienen de otras localidades cercanas como Volpedo, Carbonara Scrivia o Sarezzano. Se trata de 900 personas sumando alumnos de centros educativos e institutos, como el Marconi-Carbone o el Liceo Peano.

Por lo tanto, esto quiere decir que hay, aproximadamente, 2.612 jóvenes a los que APS La Fenice puede llegar.

5.5. Análisis de la imagen de marca personal

El análisis de la imagen de marca personal se ha realizado a partir de las entrevistas personales a miembros de APS La Fenice y voluntarios internos y externos. Gracias a las respuestas, se ha hecho una tabla que recoge los atributos y rasgos que pueden caracterizar a APS La Fenice y su imagen, el cómo la asociación es percibida por los demás.

Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Tenacidad	Deficiencias comunicativas y/o emocionales
Constancia	Falta de relevo generacional
Experiencia	Inestabilidad
Impacto cultural	Falta de compromiso de algunas partes
Pasión	Desorganización
Multiculturalidad	Falta de equidad con las responsabilidades
Perseverancia	Falta de transparencia

Figura 12: Aspectos de la imagen de marca personal. Fuente: Elaboración propia.

5.6. Análisis de la imagen digital: Perspectiva del usuario

- *Instagram*

En lo referido a *Instagram*, APS La Fenice cuenta con 820 seguidores, 522 seguidos y 288 publicaciones. La imagen de perfil es el logo de La Fenice, que destaca por sus colores mayoritariamente cálidos.



Figura 13: Perfil de *Instagram* de APS La Fenice. Fuente: *Instagram* (2021).

El nombre que figura en el perfil es “La Fenice APS”. La biografía no da detalles o explicaciones de la actividad de la asociación. Tampoco indica dónde está localizada o un correo electrónico de contacto. Esto puede ser confuso para las personas que quieran informarse acerca de la asociación por este medio. La biografía solo dice “Enlace para inscribirse en las actividades estivales” y tiene dos emoticonos relacionados con el verano: un sol y un girasol. El enlace que aparece más abajo redirige a la página de APS La Fenice en linktree, una plataforma que sirve para agrupar enlaces referentes al mismo perfil de redes sociales, tema, organización, etc.

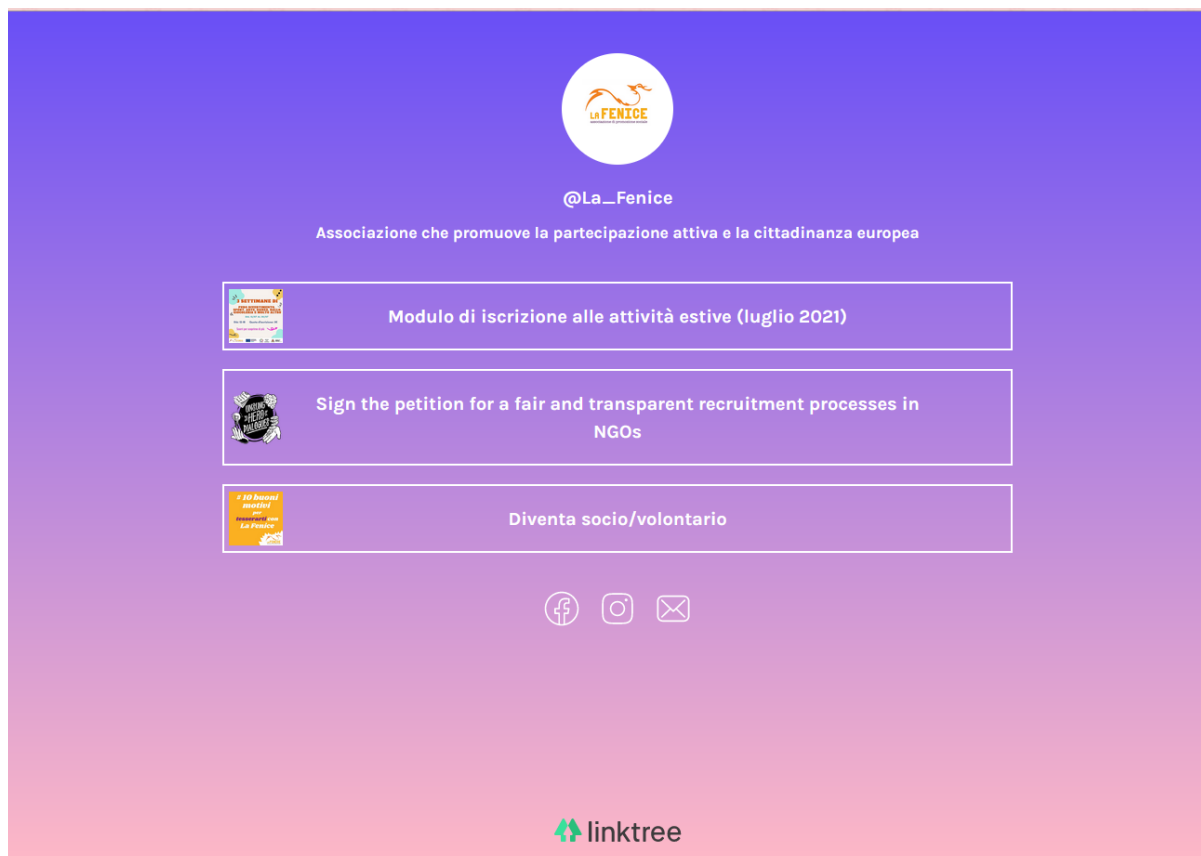


Figura 14: Perfil de *linktree* de APS La Fenice. Fuente: *linktree* (2021).

Curiosamente, en *linktree* aparece una descripción de la actividad de APS La Fenice: “Asociación que promueve la participación activa y la ciudadanía europea”, pero no especifica con qué sectores trabaja.

Volviendo al perfil de *Instagram*, se puede observar que tienen varias *Instagram Stories* destacadas. Son seis y están identificados por sus nombres, aunque no cuentan con una imagen concreta o distintiva. Tampoco cuentan con una división en categorías como otros perfiles. Además, algunos de estos *stories* ya no tienen relevancia hoy en día. Es el caso de las *Instagram Stories* del concierto de ExOtago o unas *stories* que recopilan las oportunidades Erasmus + de 2019.



Social Artists... #orangethe... erasmus+ bi... ex otago

Figura 15: Instagram Stories de APS La Fenice. Fuente: Instagram (2021).

Como se mencionó antes, las publicaciones que ha realizado APS La Fenice hasta la fecha son 288. El contenido que más predomina son las fotografías, aunque también hay algunos vídeos.

Si se comparan las publicaciones de 2021 y 2020 con las de 2019, se puede observar que el COVID-19 ha provocado cambios en el tipo de contenido que publicaba APS La Fenice. Antes se publicaba con más frecuencia, las imágenes estaban llenas de gente sonriente y no solo se promocionaba la actividad que se iba a realizar, sino que se mostraba material audiovisual de la realización de dicha actividad.

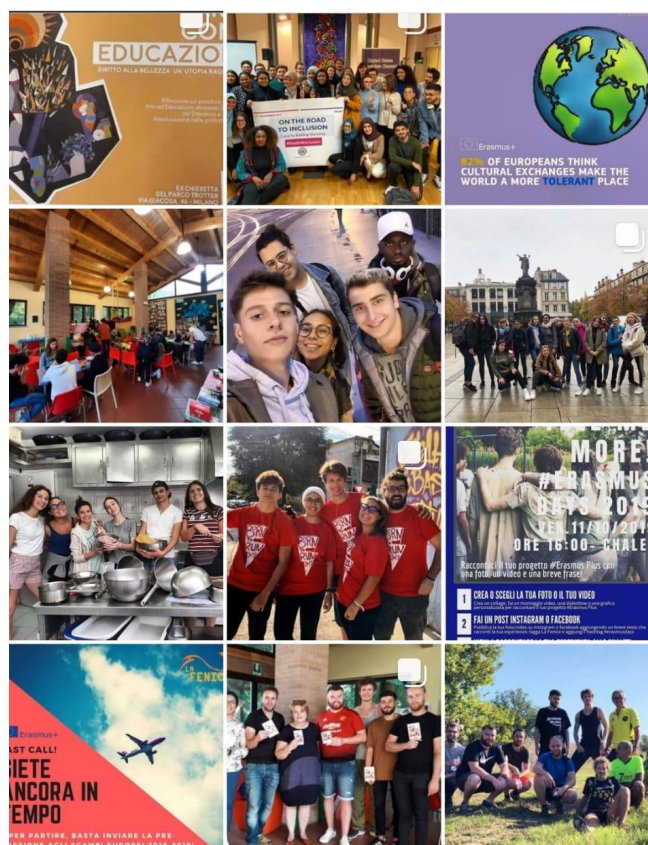


Figura 16: Muestra de las publicaciones de APS La Fenice en 2019. Fuente: *Instagram* (2021).

A partir de 2020, las publicaciones no disminuyeron pero empezaron a predominar los carteles sobre charlas y actividades *online*, o recuerdos de actividades que se celebraron en el pasado. También destaca una serie de vídeos publicados en *Instagram TV* bajo el título “#lafeniceaps Virtual Exchanges”. Estos vídeos tienen más de 200 visualizaciones.



Figura 17: *Instagram TV* de APS La Fenice. Fuente: *Instagram* (2021).

Cuando no había tantas restricciones sí que se pudieron realizar algunas actividades. Los carteles de las actividades y su progreso se publicaron en *Instagram* y en *Facebook*. Este verano, a pesar de que también hubo algunas actividades, apenas se creó contenido.

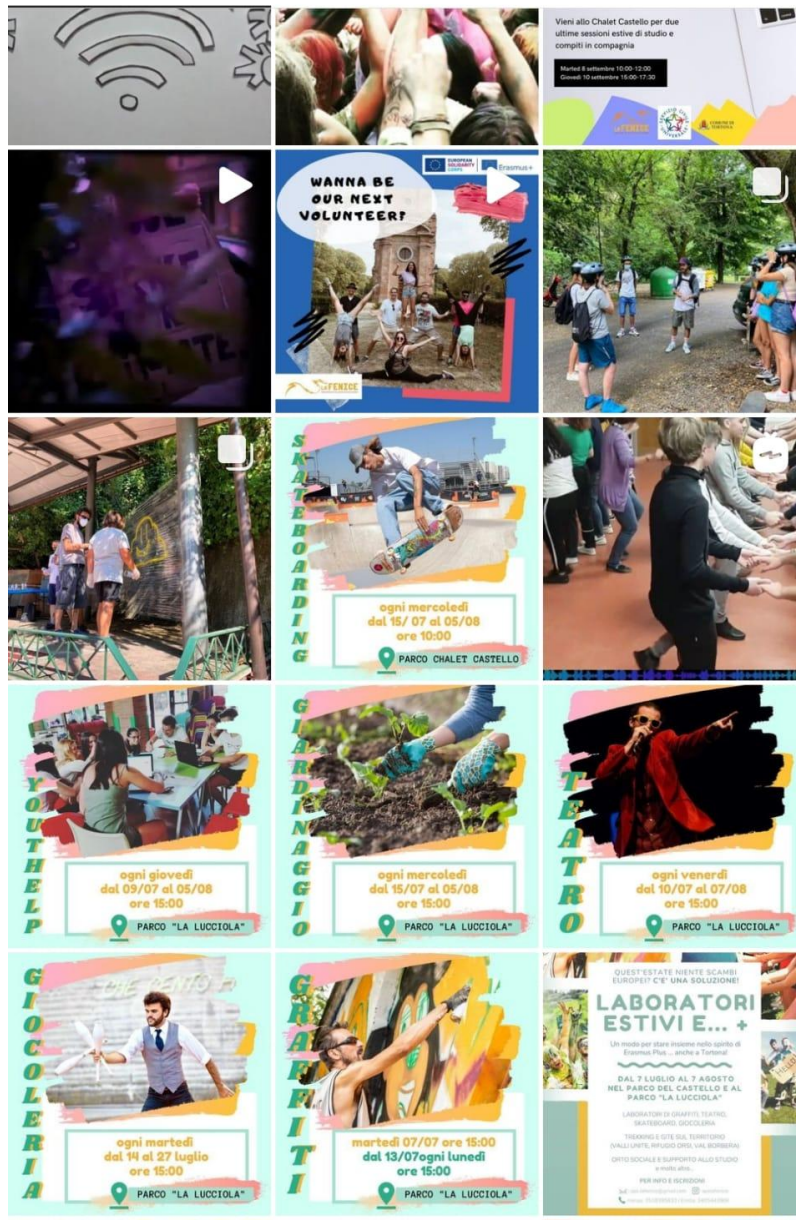


Figura 18: *Instagram* de APS La Fenice (Verano de 2020). Fuente: *Instagram* (2021).

Las últimas publicaciones que se han realizado son, en su mayoría, carteles de documentales para su visualización *online* entre abril y mayo. Esta información ya era recibida por una parte de los seguidores gracias a una *newsletter* semanal, que se enviaba por correo electrónico.



Figura 19: Muestra de las últimas publicaciones de APS La Fenice. Fuente *Instagram* (2021).

Borja Duret, *community manager* de Game España, ha valorado el contenido de @apslafenice de la siguiente manera: “Recurre demasiado a lo publicitario”. En *Instagram* se premia más el contenido llamativo y bonito más que informativo, por lo que habría que intentar enfocarlo más hacia esa vertiente”.

Además destaca la “inconsistencia” en los tiempos de publicación. “Hay que mantener una cierta constancia en cuanto a publicaciones para que tu cuenta sea más visible en los *feeds* de tus seguidores, ya que si *Instagram* detecta que no usas su aplicación no se va a molestar tanto en sugerir tu perfil”, comenta Duret.

En la mayoría de los textos que acompañan a las publicaciones se utilizan *hashtags*, aunque podrían incluirse más. Hay publicaciones con solo dos *hashtags* o con ninguno.

En cuanto a las publicaciones en las que han etiquetado a La Fenice, son más de cincuenta. La mayoría de este contenido es de antes de la pandemia del COVID-19. A partir de ahí, las etiquetas han ido disminuyendo. Priman las imágenes de intercambios culturales *online* y carteles informativos de estos coloquios o conferencias en línea.

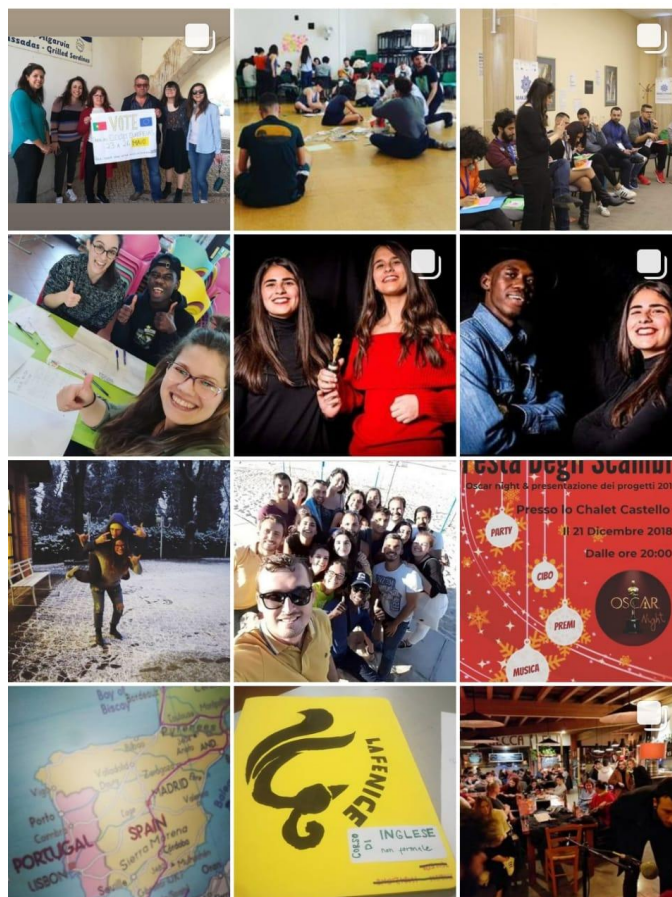


Figura 20: Publicaciones en las que aparece APS La Fenice antes de la pandemia del COVID-19. Fuente: *Instagram* (2021).

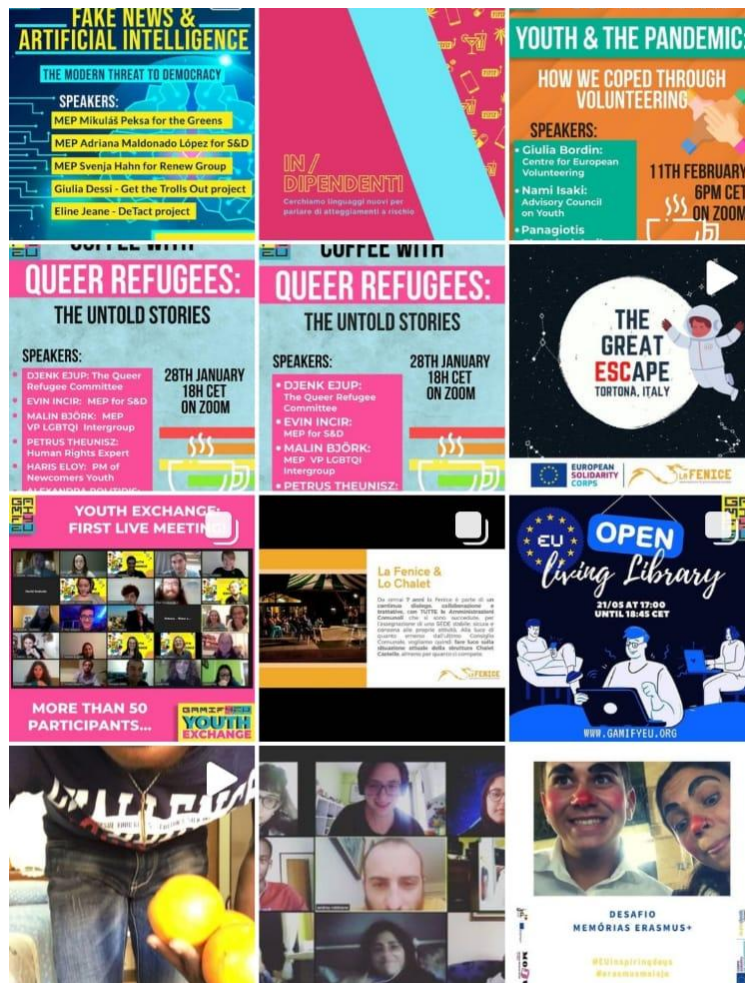


Figura 21: Publicaciones en las que aparece APS La Fenice después de la pandemia del COVID-19. Fuente: *Instagram* (2021).

A partir de enero de 2021 las publicaciones en las que aparece APS La Fenice son un poco más variadas, aunque algunas de ellas están tanto en el perfil principal como en el perfil de los voluntarios (@lafenicevolunteers). Las últimas tres etiquetas muestran una reunión por videoconferencia para la preparación de un proyecto, una foto casual de dos voluntarios en una cena de la asociación y una fotografía del último intercambio cultural en el que pudo colaborar la entidad.

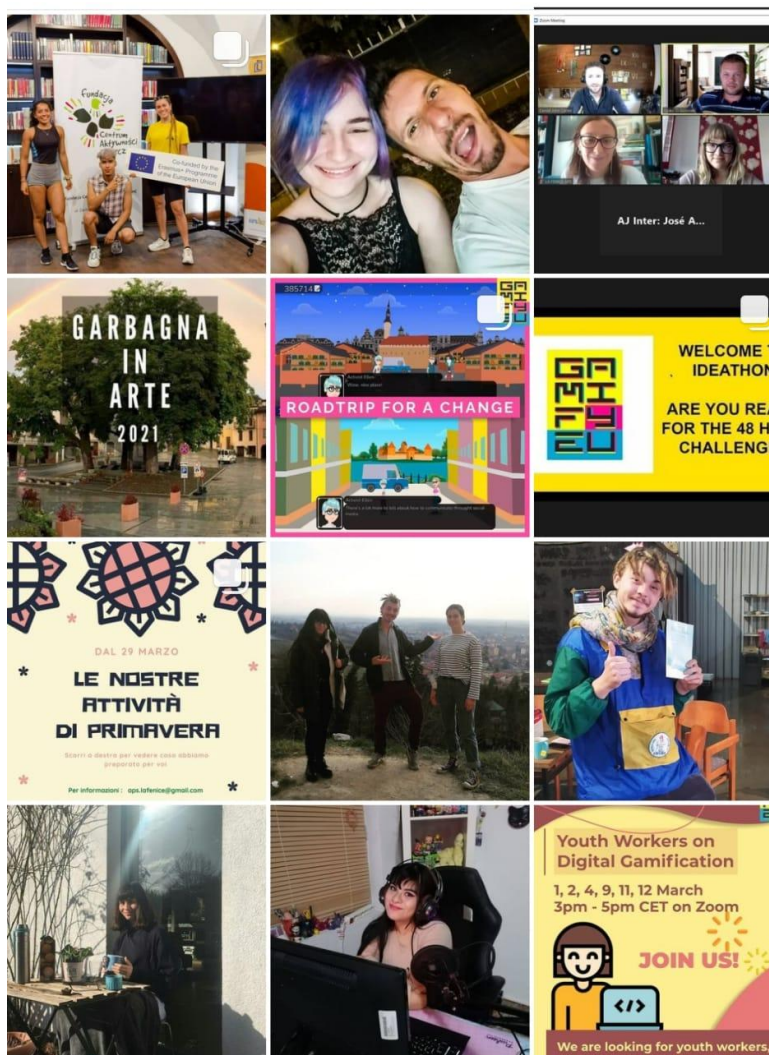


Figura 22: Últimas publicaciones en las que aparece APS La Fenice. Fuente: *Instagram* (2021).

En resumen, se pueden destacar los siguientes aspectos positivos:

- El uso de *hashtags*, aunque podría optimizarse.
- Hay algunos seguidores que comentan y comparten las publicaciones de La Fenice, o que incluso etiquetan el perfil en sus publicaciones. Se trata de otras organizaciones europeas o voluntarios de La Fenice.
- El contenido en vídeo tiene buena calidad y bastantes visualizaciones.
- Hay mucho contenido propio y material disponible para crear más publicaciones o generar interacciones con la audiencia.

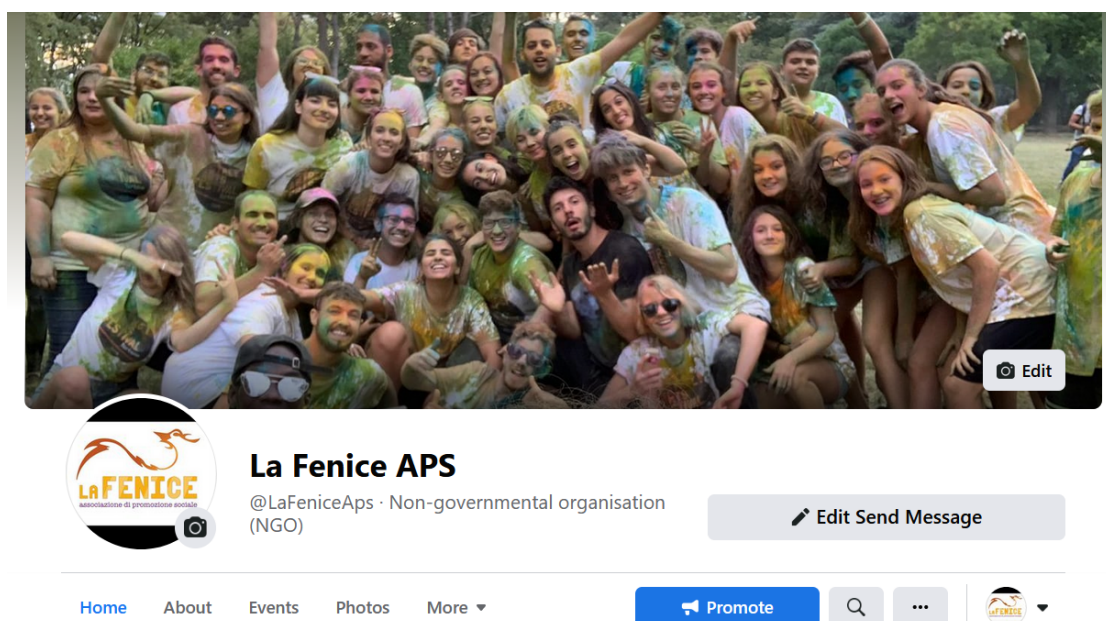
En cuanto a los aspectos negativos o sugerencias, son los siguientes:

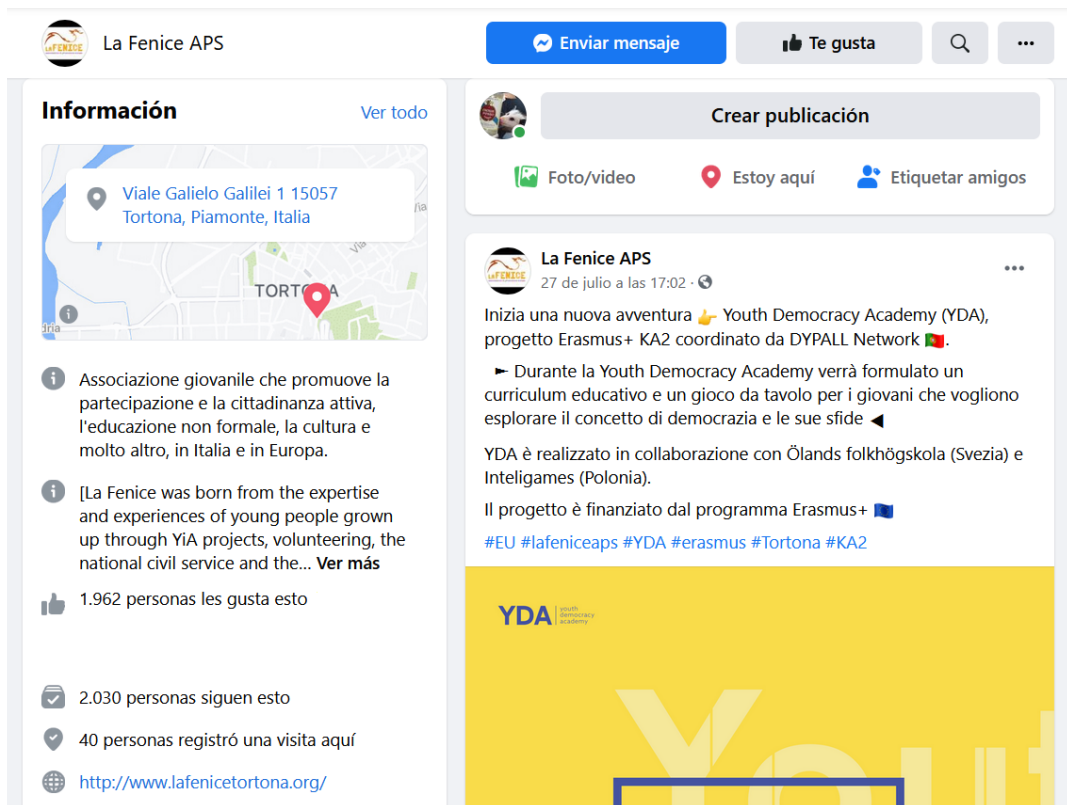
- La función *Instagram Stories* no se usa lo suficiente.
- El perfil debería contar con más información.
- La identidad visual no está definida: no hay una portada para las stories, estilos similares para los carteles, etc.
- La Fenice no interactúa lo suficiente con sus seguidores.
- Las publicaciones no son consistentes.
- Se pierden ocasiones para publicar contenido.

- Facebook

La Fenice APS es el nombre de la página de *Facebook*. En ella, la entidad se describe como una asociación no gubernamental para jóvenes. Tiene 1.962 me gusta y 2.030 seguidores. La imagen de perfil es el logo de APS La Fenice, igual que en *Instagram*. Sin embargo, no está colocado de forma muy favorecedora, ya que tiene espacios en negro.

En cuanto a la foto de portada, fue subida en marzo de este año, aunque fue tomada en el año 2018 durante el evento *Explosion Run*. La imagen transmite felicidad y dinamismo. Todos aparecen con caras muy sonrientes, divirtiéndose y llenos de color gracias a los polvos holi, por lo que es una portada ideal para una asociación juvenil. Esto es lo primero que ve la audiencia tanto en el ordenador como en el teléfono móvil.





Figuras 23 y 24: Perfil de APS La Fenice en *Facebook* (Ordenador). Fuente: *Facebook* (2021).

Al bajar hacia abajo, lo que se ve es la última publicación que se ha realizado y, a la izquierda, se puede ver la dirección exacta de la sede de La Fenice en *Google Maps*, además de información e información adicional sobre la página, los me gusta, los seguidores, las visitas registradas y el enlace a la página web.

Sin embargo, el perfil de *Facebook* de la versión para *smartphones* presenta un problema. Al entrar a la página aparecen al completo los apartados de “información” y “más información”, que cuentan la historia y los valores de APS La Fenice en inglés y en italiano. Al ser un texto muy largo, dificulta la navegación.



La Fenice APS

Organizzazione non governativa (ONG)



Ti piace

 Invia un messaggio

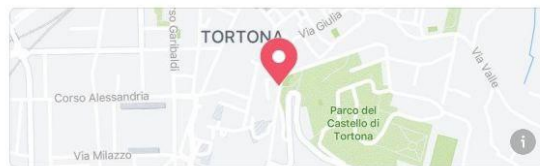


Piace a  e altri 1960

[Home](#) [Informazioni](#) [Eventi](#) [Foto](#) [Video](#) [C...](#)

Informazioni

 [Proponi modifiche](#)



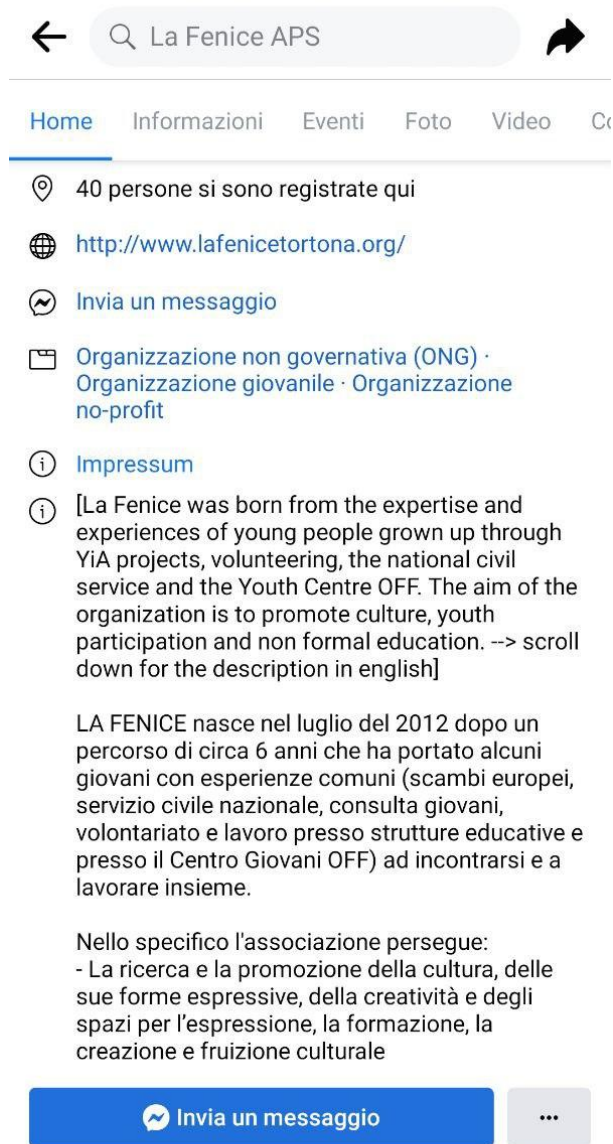
 Viale Galileo Galilei 1,
15057 Tortona, Piemonte

[Indicazioni stradali](#)

 40 persone si sono registrate qui

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

 [Invia un messaggio](#)



Figuras 25 y 26: Capturas del perfil de *Facebook* de APS la Fenice (*Smartphones*). Fuente: *Facebook* (2021).

Las publicaciones en *Facebook* no se diferencian mucho de las publicaciones de *Instagram*, aunque hay algunas que solo se hacen en esta red social. Es el caso de la última publicación.



La Fenice APS

27 de julio a las 17:02 · 🌐



Inizia una nuova avventura 🙌 Youth Democracy Academy (YDA), progetto Erasmus+ KA2 coordinato da DYPALL Network 🇪🇺.

► Durante la Youth Democracy Academy verrà formulato un curriculum educativo e un gioco da tavolo per i giovani che vogliono esplorare il concetto di democrazia e le sue sfide ◀

YDA è realizzato in collaborazione con Ölands folkhögskola (Svezia) e Inteligames (Polonia).

Il progetto è finanziato dal programma Erasmus+ 🇪🇺

#EU #lafeniceaps #YDA #erasmus #Tortona #KA2



Figura 27: Última publicación de APS La Fenice. Fuente: *Facebook*. (2021).

Aunque la cantidad de información presente en *Facebook* sea ligeramente mayor que en *Instagram*, La Fenice comete algunos fallos que ha señalado Borja Duret: “El uso de hashtags en *Facebook* no tiene ninguna relevancia”, explica. También opina que los “me

gusta” no son muy elevados, por lo que el alcance no parece muy alto a primera vista. “A la hora de crear redes sociales es importante tener en cuenta dónde puede estar tu público y, en la actualidad, la mayoría de seguidores potenciales jóvenes no van a estar en *Facebook*. Muchas veces es mejor tener presencia en menos redes sociales donde se haga más impacto, no solo por eficiencia, sino por no malgastar recursos que podrías estar dedicando a las otras redes”.

En cuanto a las etiquetas en publicaciones, la mayoría son hechas por otras asociaciones o personas. Una de las últimas etiquetas ha sido hecha por la página del artista Franz Room, que ha diseñado un mural para APS La Fenice. Ha etiquetado a la asociación en otros posts mostrando el proceso. Esto también lo ha hecho en *Instagram*.

En resumen, se pueden destacar los siguientes aspectos positivos:

- El perfil está bien definido.
- Hay más seguidores que en *Instagram*.
- Se podría usar *Facebook* como opción para llegar a un público más general, aunque no debería ser la red prioritaria.

En cuanto a los aspectos negativos o sugerencias, son los siguientes:

- Los textos largos en la página de inicio dificultan la navegación.
- No se aprovecha todo lo que *Facebook* puede ofrecer: Historias, programar eventos, etc.
- Se usan *hashtags* en algunas publicaciones, a pesar de que no son relevantes para *Facebook*.
- A primera vista, los “me gusta” y otras interacciones no parecen muy altos. A pesar de ello, se le sigue dedicando más tiempo a *Facebook* que a *Instagram*.

- **Página web**

A la página web de APS La Fenice se puede llegar a través de sus redes sociales y a partir de cualquier buscador web.

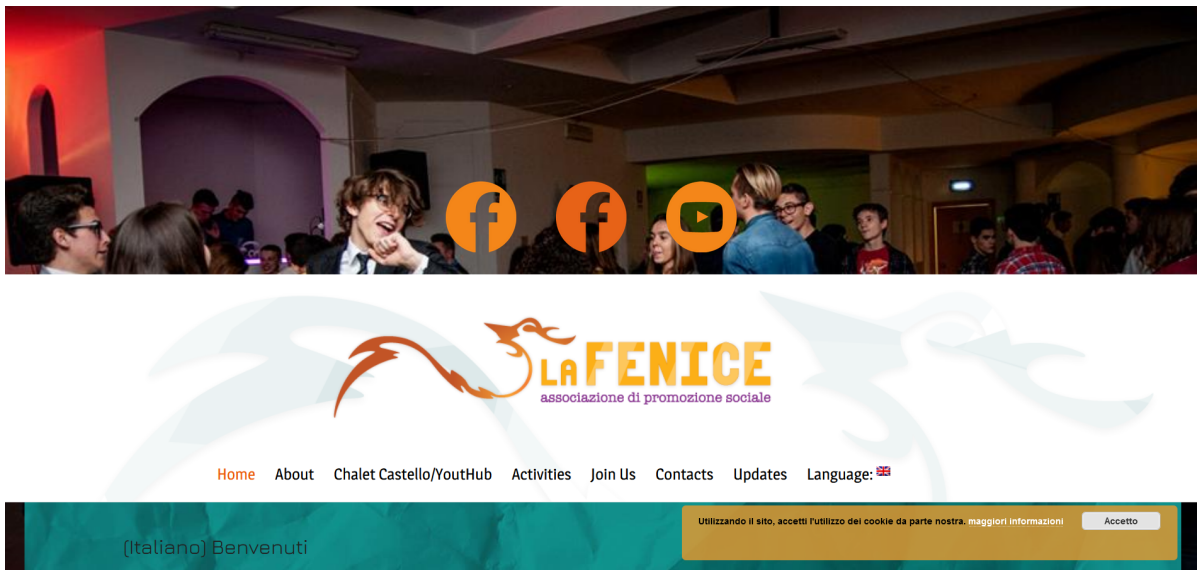


Figura 28: Inicio de la página web de APS La Fenice. Fuente: Web de APS La Fenice (2021).

Al entrar a la web en la versión de ordenador y móvil, lo primero que se ve es una fotografía de alguna actividad o evento. Esta fotografía va cambiando al recargar la página. Encima de esta fotografía hay tres logos: dos de *Facebook* y uno de *YouTube*. El primer enlace de *Facebook* redirige a la página de APS La Fenice, el segundo redirige a la página de *Facebook* del Centro Juvenil, que ya no está activa o ha sido eliminada. El símbolo de *YouTube* lleva a la cuenta de APS La Fenice, en desuso. Lo siguiente que se ve es el logo y debajo un menú con varias pestañas.

Para hacer un diagnóstico más claro de la página web, se ha vuelto a recurrir a las entrevistas, concretamente a las de Víctor Montenegro (Ingeniero de Software), Borja Duret (*Community Manager*) y Alessandra Visentin (trabajadora de La Fenice). Con ayuda de las entrevistas, se han detectado los siguientes problemas en relación a la experiencia del usuario. Estos problemas pueden perjudicar a la imagen que transmite APS La Fenice con su página web:

- La página web no se ha actualizado desde mayo, a pesar de que la dirección de la sede ha cambiado y se han realizado actividades durante el verano.
- La web está muy mal adaptada para su visualización en *smartphones*. La distribución cambia completamente, así como la visualización del banner.
- Los símbolos de las redes sociales deberían estar en otro lado y deberían estar actualizados, ya que uno de los enlaces no funciona.

- El *plug-in* de *Google Maps* ocupa demasiado espacio en ambas versiones (ordenadores y *smartphones*).
- Las noticias deberían ocupar un lugar más destacado.
- Las fotografías de la dirección y las empleadas deberían tener el mismo estilo y motivo.
- Las categorías en la página de inicio deberían ser todas del mismo tamaño.
- Hay apartados que no tienen contenido.
- Hay aspectos estéticos y de diseño que cambian dependiendo del idioma en el que se esté visualizando la web.
- Hay contenido repetido, como por ejemplo la lista de las últimas publicaciones y las etiquetas.

En el ANEXO 2 se pueden encontrar imágenes referidas a estos defectos.

No obstante también hay aspectos a destacar que son positivos. Algunos de ellos han sido extraídos de las entrevistas realizadas a otras personas exteriores a APS La Fenice. Son los siguientes:

- La combinación de colores, transmite dinamismo y alegría.
- La mayoría de las veces se presenta el contenido en dos idiomas: Inglés e Italiano, aunque las traducciones en inglés podrían ser mejores.
- La información es completa.
- El archivo y las etiquetas facilitan el acceso al contenido.
- Las categorías están bien definidas.
- Se recurre al uso de fotografías.
- Cuenta con un buscador, aunque no está bien ubicado.

5.6. Demografía, alcance, interacción y crecimiento

La herramienta de medición para obtener estos datos y gráficos ha sido *Metricool*, una herramienta surgida en España que sirve para analizar, medir y monitorizar redes sociales. Se ha empleado para medir el alcance y la interacción de la cuenta de *Instagram* y la página de *Facebook* de APS La Fenice, así como el *engagement*. Según Grupo IGN (2019), el *engagement* es “el grado de atracción y compromiso del consumidor, en función de las interacciones que realiza como cliente potencial con la marca o empresa”.

Los datos analizados son los de los últimos tres meses a la realización de este trabajo: desde mayo hasta agosto del año 2021.

- **Instagram:**

Género

[VER TABLA](#)



Figura 29: Seguidores por género. Fuente: *Metricool* (2021).

- Un 57.12% de los seguidores se identifican con el género femenino.
- 34.57% de los seguidores se identifican con el género masculino.
- El 8.32% restante se desconoce.

Edad

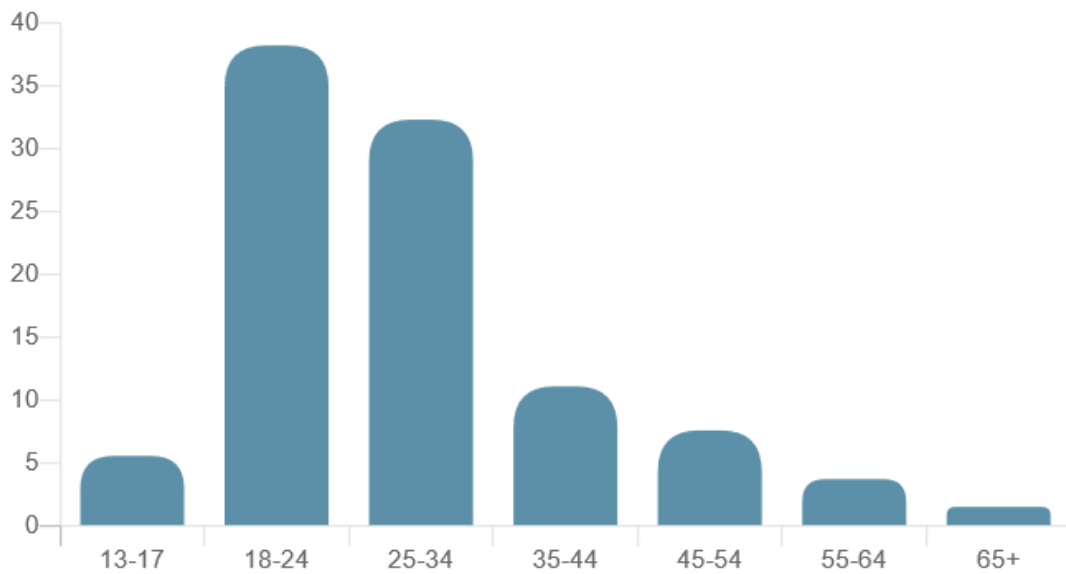
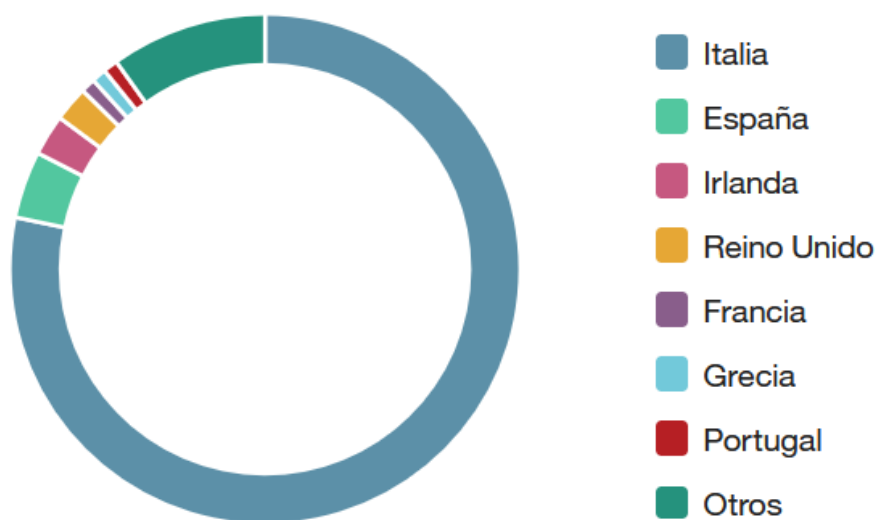


Figura 29: Seguidores por edad. Fuente: *Metricool* (2021).

- La edad predominante es de 18 a 24 años: 38,26%.
- Le sigue la franja de edad de los 25 a 34 años con un 32,35%.
- La edad menos frecuente es a partir de los 65 años: 1,48%, superada ligeramente por 55-64 años con un 3,7%.
- Las franjas de 35-34 años y 13-17 años corresponden al 11,09% y al 5,55% respectivamente.

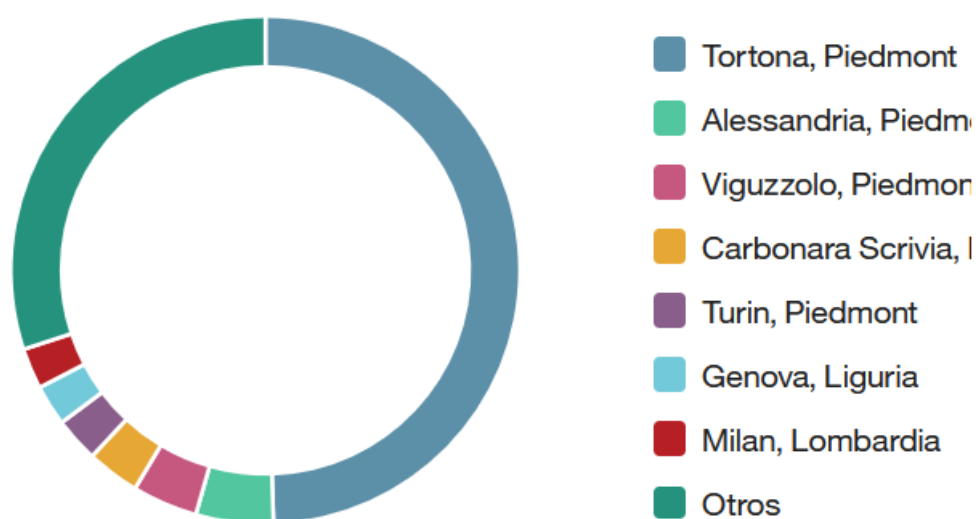
Seguidores por país

VER TABLA



Seguidores por ciudad

VER TABLA

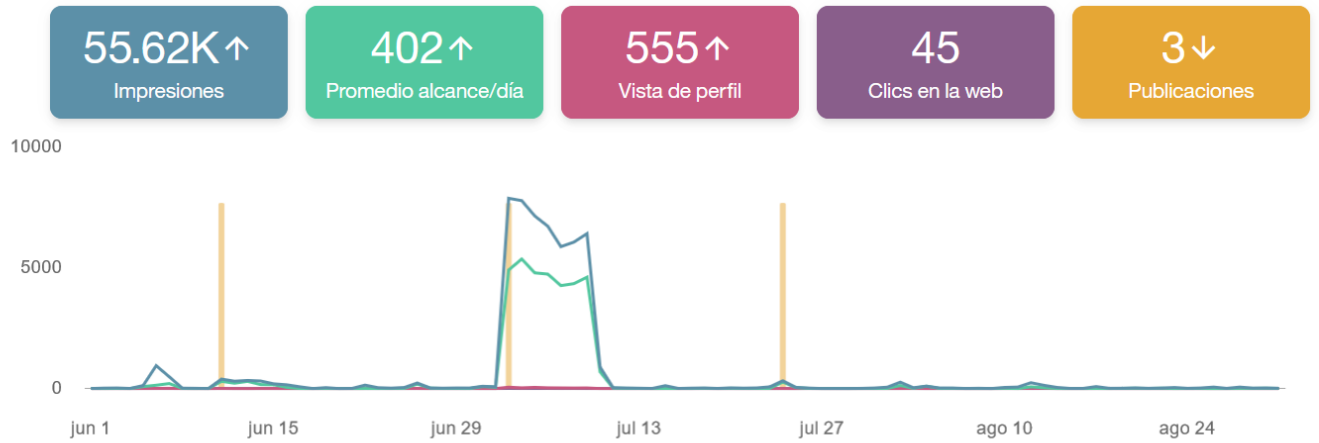


Figuras 30 y 31: Seguidores por país y por ciudad. Fuente: *Metricool* (2021).

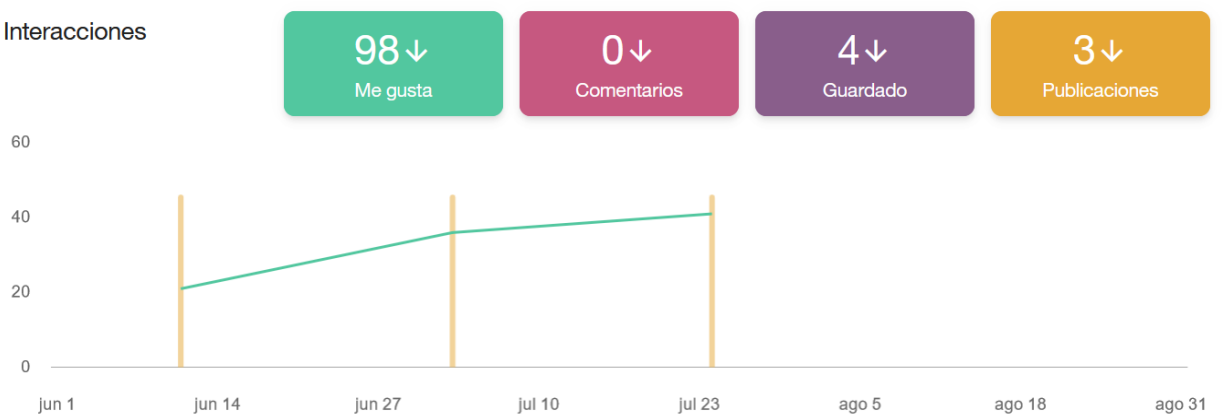
- El 78.19% de los seguidores son italianos, la mayoría de Tortona (35,3%)
- El resto de países predominantes son España (4,25%), Irlanda (2,59%) y Reino Unido (2,22%).

- En el gráfico de los seguidores por ciudad, los seguidores de otros países aparecen reflejados en la categoría "Otros" (21,42%)
- Todas las ciudades y localidades reflejadas en el gráfico son cercanas a Tortona.

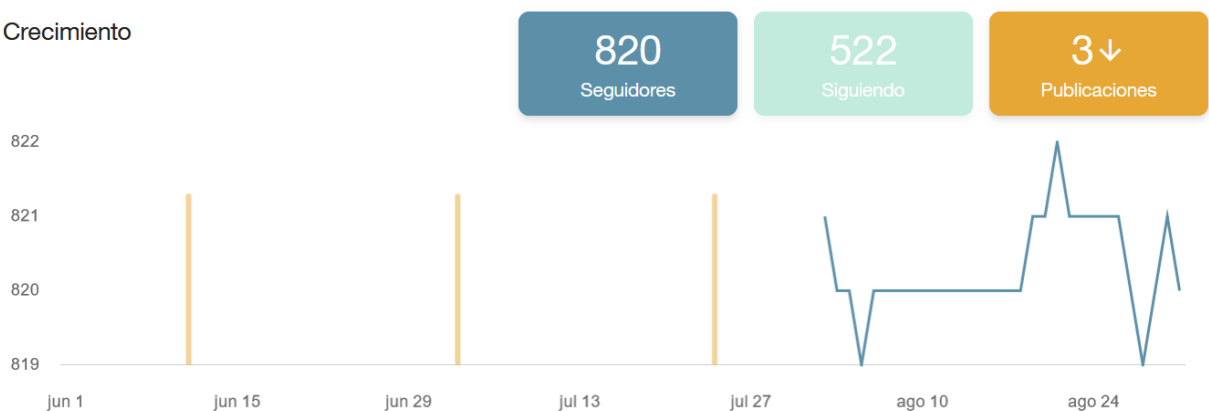
Perfil

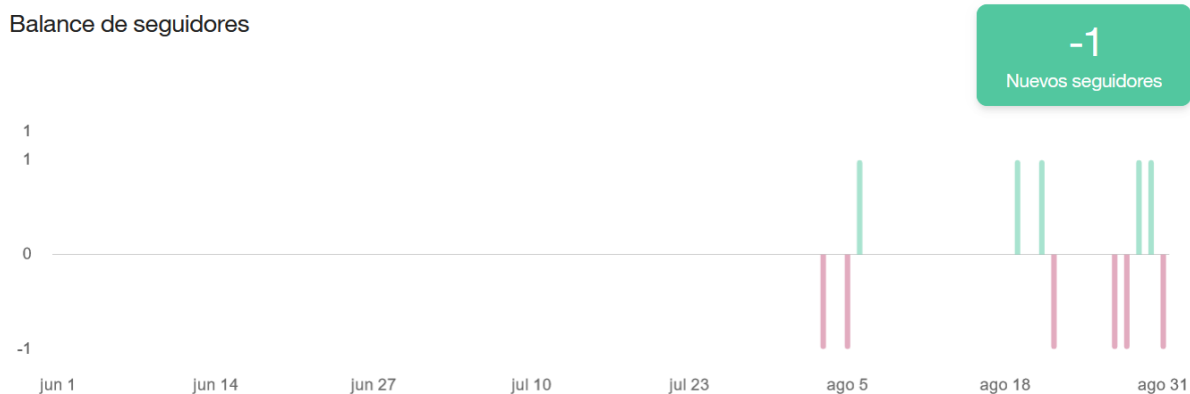


Interacciones



Crecimiento





Figuras 32, 33, 34 y 35: Perfil, interacciones, crecimiento y balance de seguidores. Fuente: *Metricool (2021)*.

Analizando los datos se puede observar que:

- Las publicaciones han sido muy escasas. Durante los tres últimos meses solo se han realizado 3 publicaciones, provocando una caída del 90,63%.
- El alcance del perfil es bueno.
- A pesar de todo, las impresiones han caído un 88,72%.
- Las interacciones han caído en un 85,79%
- Sin embargo, el engagement ha subido un 7,69%
- Los “me gusta” también han caído en un 86,14%
- Prácticamente no ha habido comentarios.
- El contenido guardado ha descendido.
- Se han perdido seguidores 6 veces y se han ganado seguidores otras 5, lo que deja un seguidor menos a lo largo de 3 meses.
- El crecimiento es nulo debido a la falta de publicaciones y de interacción.

- **Facebook**

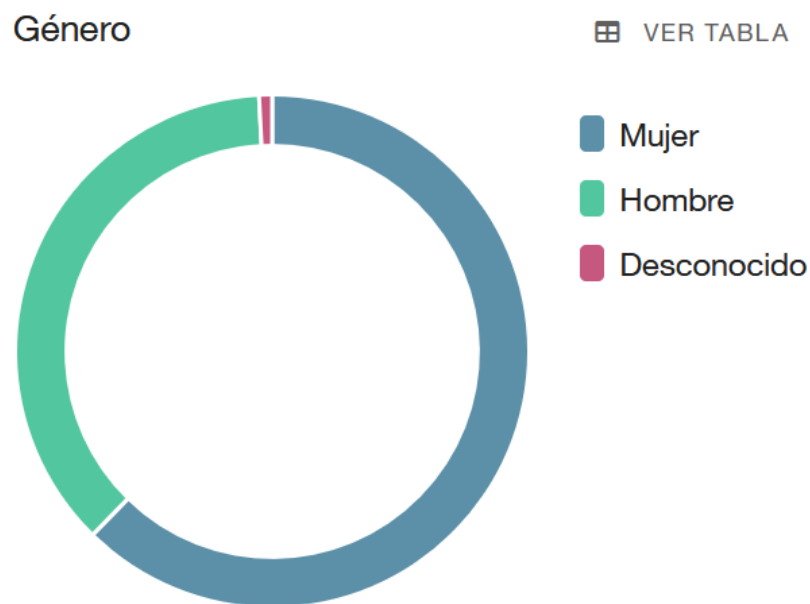


Figura 36: Seguidores por sexo. Fuente: *Metricool* (2021)

- Un 62,33% de los seguidores se identifican con el género femenino.
- 36,85% de los seguidores se identifican con el género masculino.
- El 0,82% restante se desconoce.

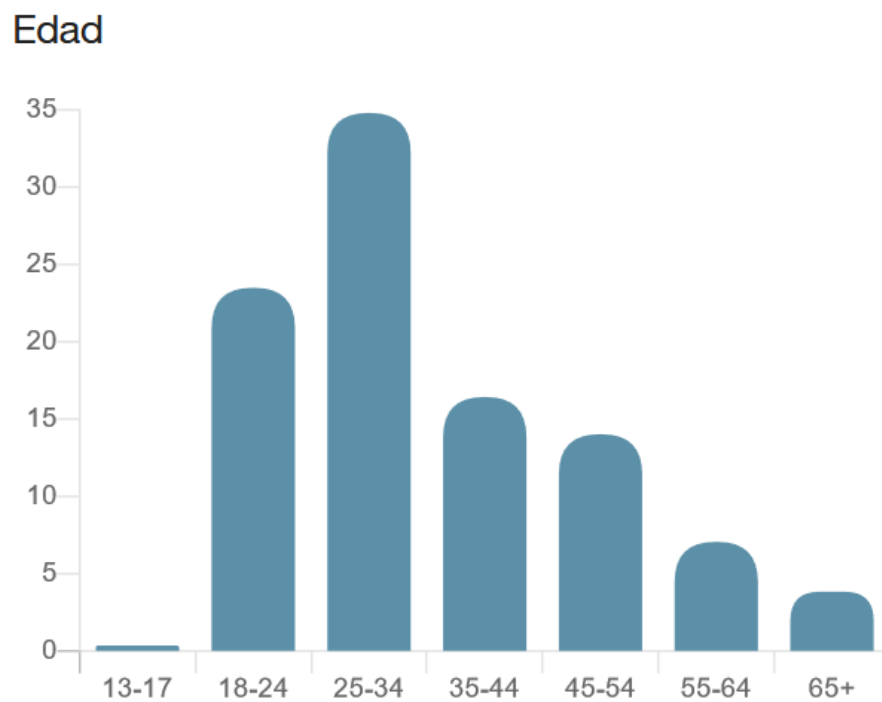
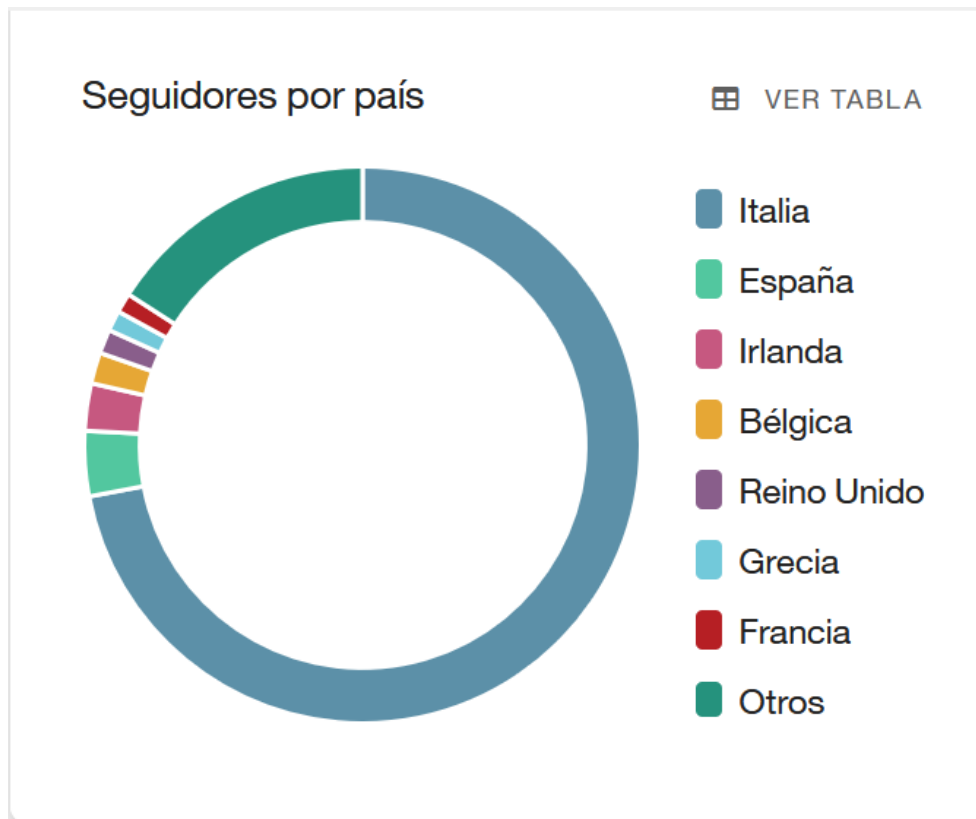


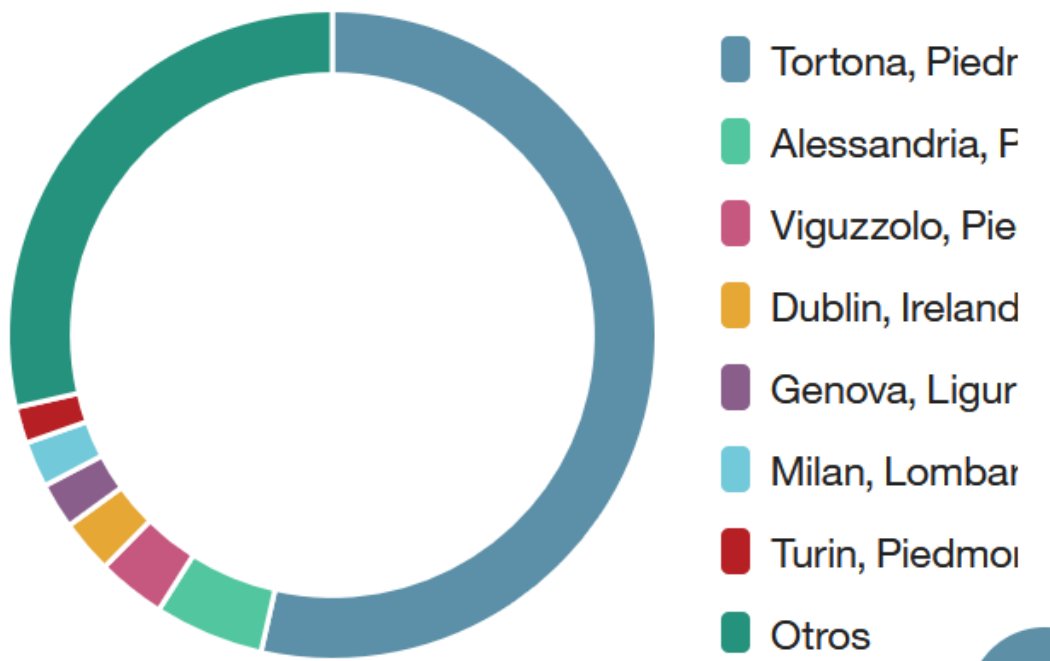
Figura 37: Seguidores por edad. Fuente: *Metricool* (2021).

- La edad predominante es de 25-34: 34,8%.
- Le sigue la franja de edad de los 18-24 años con un 23,49%.
- La franja de edad menos frecuente es de 13-17 años, superada ligeramente por +65 años con un 3,84%.
- Las franjas de edad entre los 35-44, 45-54 y 55-64 son un 16,43%, 14,02% y 7,06%, respectivamente.



Seguidores por ciudad

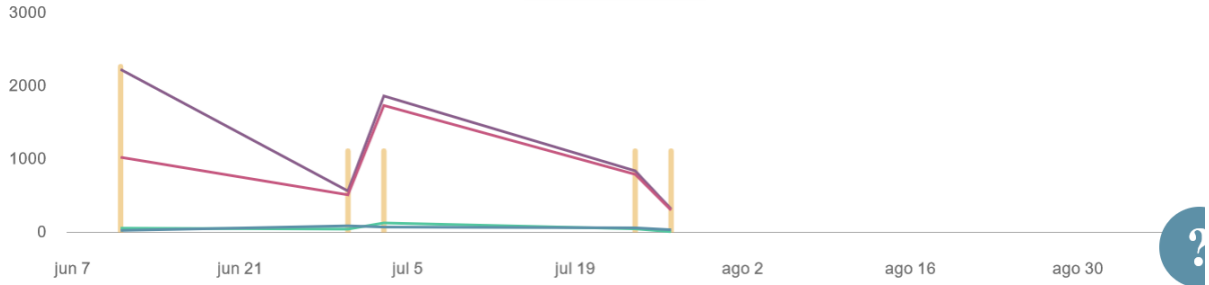
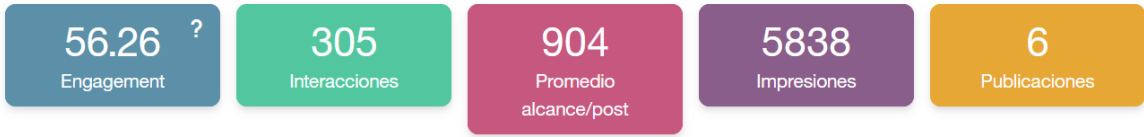
VER TABLA



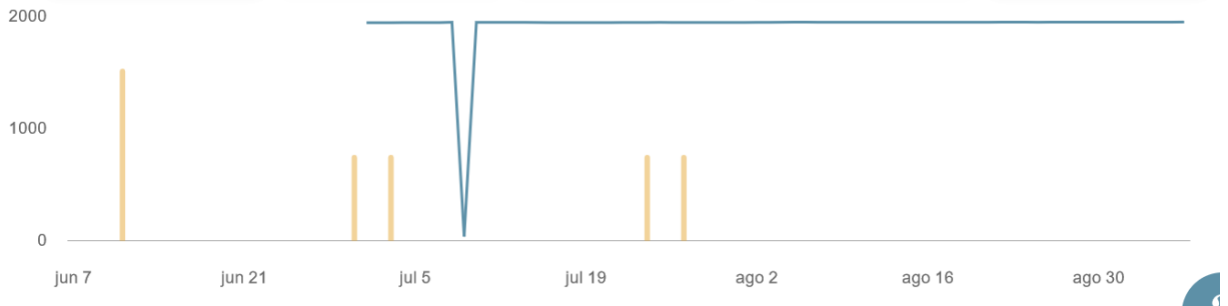
Figuras 38 y 39: Seguidores por país y seguidores por ciudad. Fuente: *Metricool* (2021).

- El 72,07% de los seguidores son italianos, la mayoría de Tortona (35,18%)
- El resto de países predominantes son España (3,78%), Irlanda (2,75%) y Bélgica (1,81%).
- La categoría "Otros" tiene un número elevado: 15,91%.
- En el gráfico de los seguidores por ciudad, los seguidores de otros países aparecen reflejados en la categoría "Otros" (18,78%).
- Todas las ciudades y localidades reflejadas en el gráfico son cercanas a Tortona.

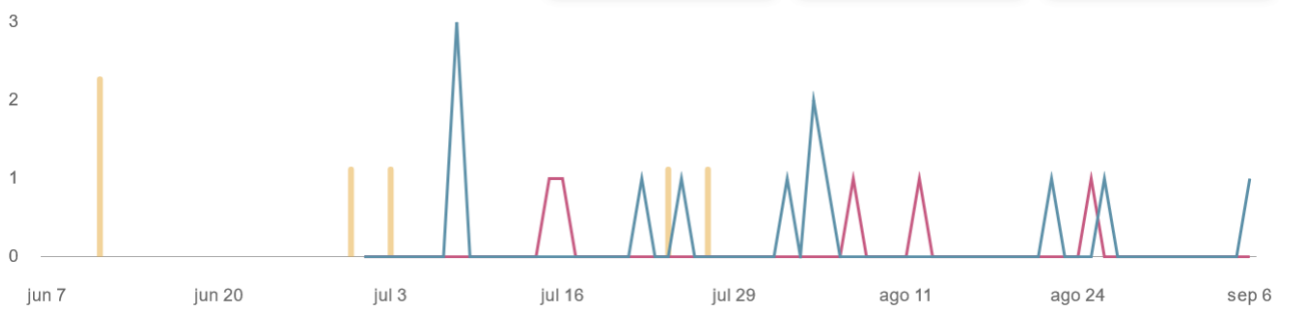
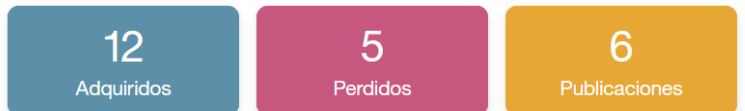
Resumen



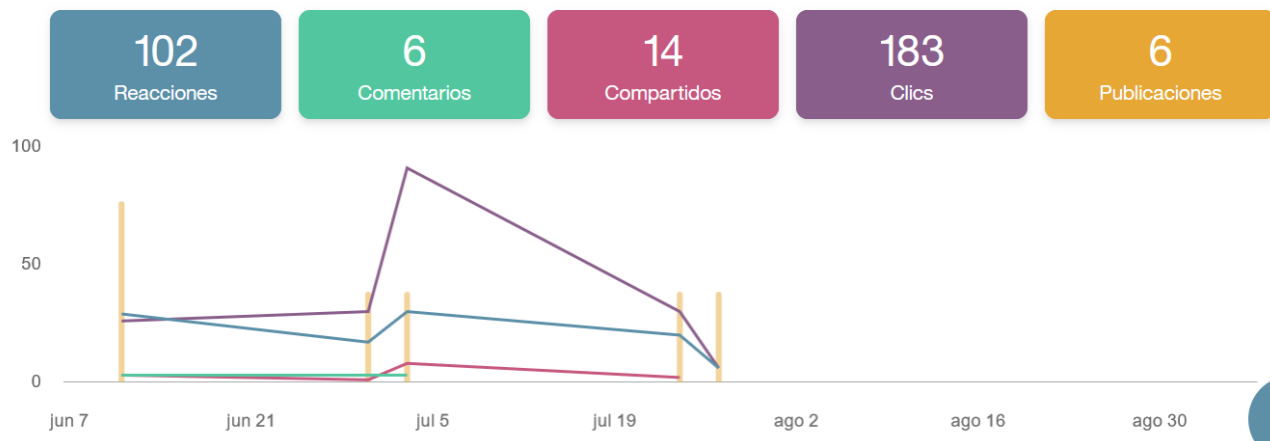
Crecimiento



Balance de Me gusta



Interacciones



Figuras 40, 41, 42 y 43: Resumen, crecimiento, me gusta e interacciones. Fuente: *Metricool* (2021).

Analizando los datos se puede observar que:

- Las publicaciones han sido muy escasas. Durante los tres últimos meses solo se han realizado 6.
- Las interacciones son bajas: 305.
- El alcance del perfil es decente (904), con un *engagement* de 56.26 puntos y unas impresiones con un valor de 5.838.
- Sin embargo, el *engagement* ha subido un 7,69%
- Se han ganado 12 “me gusta”, pero se han perdido 5.
- Solo ha habido 6 comentarios.
- Los *clics* van en descenso, al igual que los compartidos.
- El crecimiento es nulo debido a la falta de publicaciones.

5.7. Estudio de caso

Normalmente este apartado iría dedicado al estudio de la competencia, que es útil para informarse sobre qué acciones realizan los demás para atraer y mantener su público. Sin embargo, APS La Fenice no cuenta con competencia directa en Tortona, por lo que esta parte se dedicará a analizar las acciones de uno de sus aliados que apelan al mismo público objetivo en su comunidad: Asociación Mojo de Caña (Islas Canarias).

La asociación no se ha seleccionado al azar, sino que se han tenido en cuenta varios criterios, además de las recomendaciones de Giulia Annibaletti:

- Usa redes sociales y publica contenido en ellas con cierta regularidad.
- Posee una página web.
- Tienen varios años de experiencia (20 años).
- Su identidad visual en redes sociales está definida, así como el estilo de las publicaciones.
- Su público objetivo son los jóvenes.
- Han realizado proyectos o actividades en otros países de la Unión Europea.
- Realiza acciones a nivel local, colaborando con otras entidades públicas y privadas.

Las redes sociales que se van a analizar son *Facebook* e *Instagram*, y también se repasarán los aspectos positivos de la página web.

- ***Instagram***

Al visitar el perfil de Mojo de Caña, se puede ver que es una cuenta muy activa, que comparte contenido casi a diario, sobre todo en *Instagram Stories*. Tiene 1.242 publicaciones, 3.445 seguidores y sigue a 1.161 cuentas. Se definen como una Organización No Gubernamental. La descripción del perfil es escueta pero directa y usan algunos *emojis*. La foto de perfil conmemora los 20 años de la asociación. Al ser el logo redondo, lo aprovechan para formar el cero del número veinte.

El enlace adjunto al perfil es el de la página web de la asociación (www.mojodecana.org) y la dirección de la sede que tienen en la isla de Gran Canaria, donde centran la mayoría de su actividad a nivel local. En la pestaña de “Contacto” aparecen el correo de la asociación y el teléfono de contacto. A primera vista, la información que presentan en el perfil es muy completa.



1.242

Post

3.445

Follower

1.161

Seguirti

Asociación Mojo de Caña

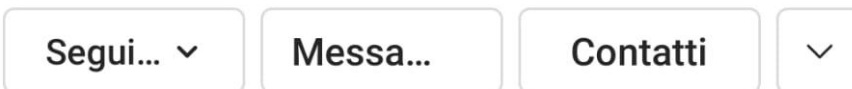
Organizzazione non governativa (ONG)

Desde hace 20 años realizando Proyectos Sociales, Internacionales y Producciones Artísticas, en Islas Canarias

Visualizza traduzione

www.mojodecaña.org/

Calle Corrientes 11 - 2ª Planta , Las Palmas de Gran Canaria 35008



#RutaPropia



Córdoba NEW



Tertulia Vecinal



La Graciosa

Figura 44: Perfil de *Instagram* de @mojodecana. Fuente: *Instagram* (2021).

Las *Instagram Stories* destacadas son varias, algunas más recientes que otras. Las más recientes datan de hace 14 semanas y las más antiguas de 174, año 2019.

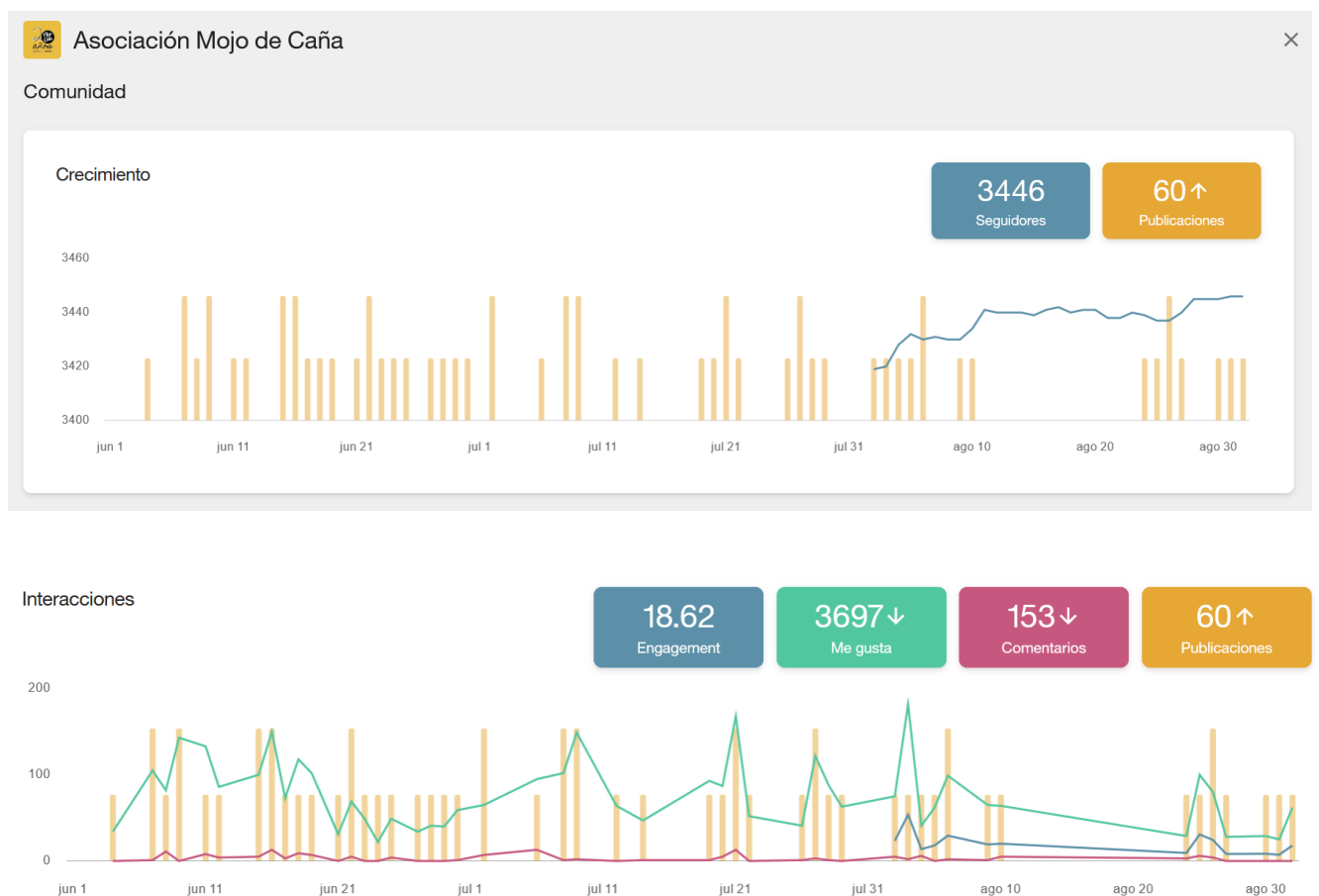
En *Instagram TV* han subido casi 30 vídeos. La mitad de ellos durante la pandemia. El que tiene más visualizaciones es de abril de 2021: 835 visualizaciones y 25 comentarios. En general, la mayoría de los vídeos superan las 100 visualizaciones.

Para hacer el análisis también se ha recurrido a *Metricool* y su sección específica para analizar competidores y los datos de los últimos tres meses.

Nombre	Seguidores↓	Publicaciones	Likes ?	Comentarios ?	Engagement ?
 Asociación Mojo de Caña @MOJODECANÁ  MÁS ESTADÍSTICAS	3.45k	59	61.58	2.59	18.62

Figura 45: Valores de Mojo de Caña. Fuente: *Metricool* (2021).

Las interacciones por número de seguidores no parecen ser muy altas si lo comparamos con otras asociaciones que tienen menos seguidores. Su *engagement* ha sido de 18,62 puntos en los últimos tres meses, a pesar de haber publicado 58 meses. La media de “me gusta” y comentarios tiene un valor intermedio: 61,58 y 2,59 respectivamente.



Figuras 46 y 47: Crecimiento e interacciones de Mojo de Caña. Fuente: *Metricool* (2021). Así, se observa que el crecimiento se mantiene y que hay una frecuencia a la hora de publicar. Hay días en los que se realiza una publicación, y otros días dos. Del 10 al 24 de agosto no hubo publicaciones ya que el *Community Manager* se fue de vacaciones, según explicaron en un *post* de *Instagram* subido ese día.

Durante ese tiempo, las interacciones bajaron y volvieron a subir a partir de la segunda publicación tras la pausa. En general, los “me gusta” han descendido un 4,42%, al igual que

los comentarios, que son un 30,77% menos. Las publicaciones han aumentado en 6 (11,11%).

La publicación más exitosa de este mes ha tenido 184 me gusta, 2 comentarios y un 53,8 de *engagement*. En la publicación aparecen varias personas haciendo una actividad de senderismo en La Ventana del Nublo, Gran Canaria:



Figura 48: Publicación con más *engagement*. Fuente: *Instagram* (2021).

Si se observan el resto de publicaciones del perfil, se puede ver que las que tienen más éxito son aquellas en las que se ve cómo transcurre la actividad de la asociación: senderos,

campamentos, escuelas de remo, actividades musicales...

Otros factores positivos que se pueden observar son:

- Uso de emojis para adornar las publicaciones. Los emojis se eligen relacionados a la actividad (montaña, instrumentos musicales, etc). También se recurre al corazón naranja (❤️), como si fuera una seña de su identidad.
- Uso de *hashtags* relacionados con la actividad, su ubicación o las entidades que han facilitado su celebración. Algunos de los que más se usan son #juventud, #grancanaria, #picoftheday o #voluntariado. También #20mojodecana, el hashtag creado para conmemorar el aniversario de la asociación. A primera vista, su uso parece el adecuado.
- Usan la función de “ubicación” para mostrar dónde se ha celebrado la actividad o dónde se celebrará.
- Siempre mencionan o etiquetan a las entidades con las que trabajan, agradeciéndoles su colaboración. Si tienen *Instagram* usan su nombre de usuario y si no lo tienen usan un *hashtag* o simplemente nombran al organismo o entidad.
- La mayoría de veces responden a los comentarios con palabras de agradecimiento por el comentario o creando conversación.
- Hacen publicaciones relacionadas a días relevantes como el Orgullo LGTBI, el Día de Canarias o el Día de Europa.
- Las publicaciones gráficas comparten algunos aspectos como el uso de la misma fuente o los mismos colores, predominando el blanco y el amarillo.
- Los logos casi siempre están abajo y usan hasta 3 tipos de variaciones de su propio logo y los de otras entidades implicadas (ayuntamientos, empresas, espacios, etc.)

- **Facebook**

La página de Mojo de Caña tiene 7.453 me gusta y 7.930 seguidores, casi el doble que en *Instagram*. La foto de perfil es la misma que en *Instagram* y va a juego con la portada tanto en color como en tema. Además, la foto de portada tiene un eslogan: “Creemos en las personas”.



Figura 49: Página de inicio del Facebook de Mojo de Caña. Fuente: Facebook (2021).

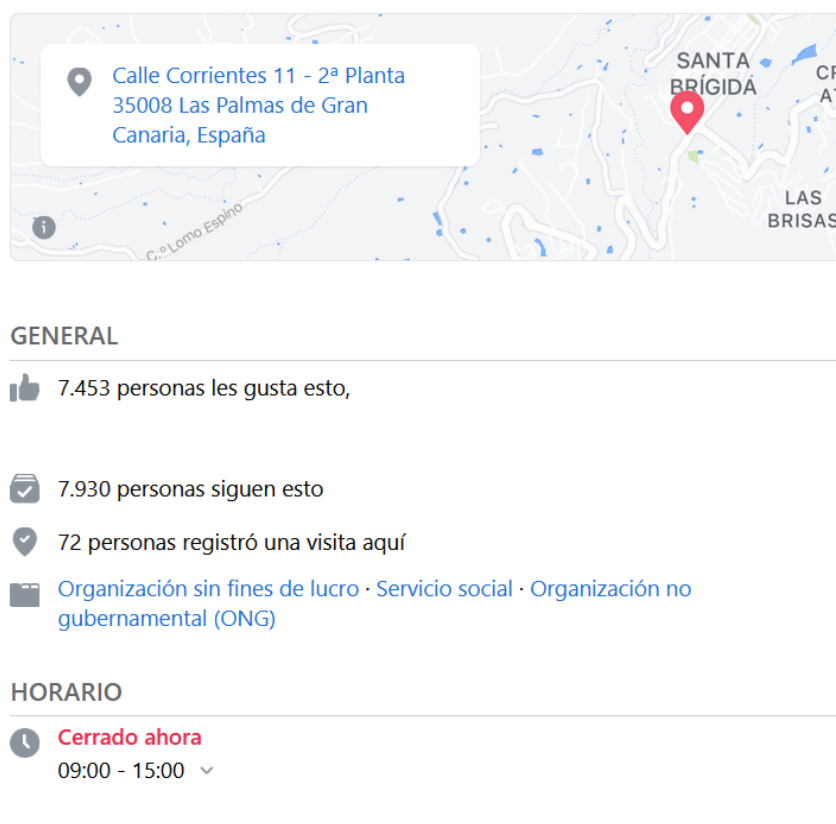
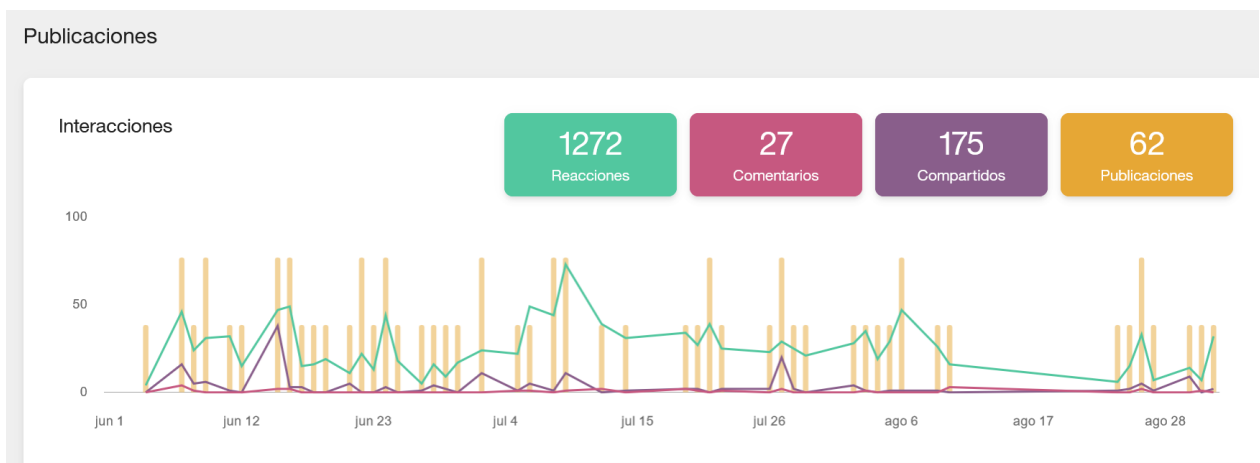
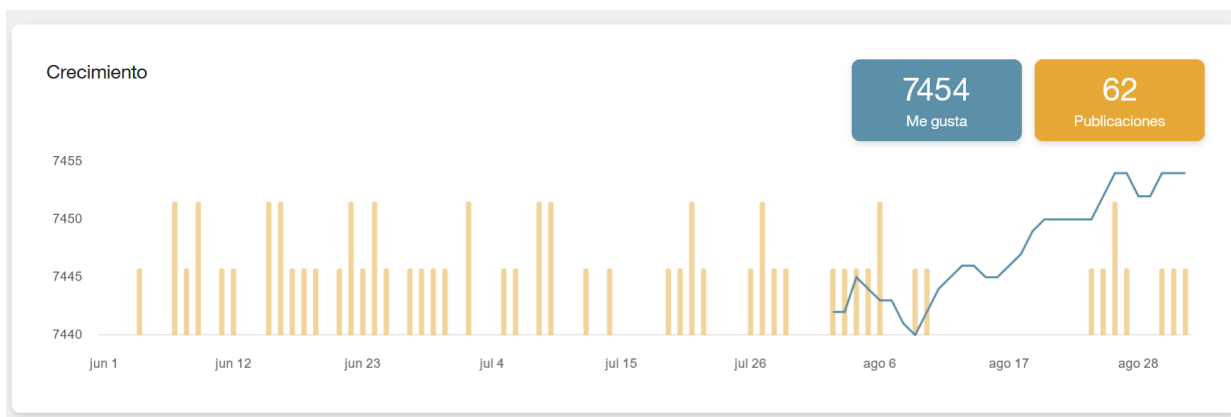


Figura 50: Pestaña “Más información”. Fuente: Facebook (2021).

La información que proporcionan sobre la organización es la misma que en *Instagram*, con la misma estructura y palabras. La única información diferente es el horario: de 09:00 a 15:00. Las publicaciones y su contenido son exactamente iguales que en *Instagram*. Se han hecho 62 publicaciones.

Nombre	Me gusta↓	Publicaciones	Reacciones	Comentarios	Compartidos	Engagement ?
 Asociación Mojo de Caña 142133945924 · MÁS ESTADÍSTICAS	7.45k	62	20.52	0.44	2.82	3.19

Figura 51: Datos del *Facebook* de Mojo de Caña. Fuente: *Metricool* (2021).



Figuras 52 y 53: Crecimiento e interacciones de las publicaciones. Fuente: *Metricool* (2021).

A pesar de todos los me gusta, el *engagement* es muy bajo: 3,19. El crecimiento es normal. Se han perdido algunos me gusta, pero se han recuperado o incluso se han aumentado. El número más bajo fue 7.440 me gusta. Las publicaciones han sido 62, las reacciones 1272 (la mitad que en *Instagram*), los comentarios 27 y los compartidos 175.

La publicación más exitosa tiene 40 reacciones y 5.51 puntos de *engagement*, siendo la única que supera los cuatro puntos. La publicación tiene varias fotos en las que aparecen jóvenes y niños haciendo actividades en un campamento. Llama la atención que en el texto destacan que se han realizado test de antígenos a los participantes y agradecen al hospital donde se realizaron, transmitiendo una sensación de prevención y seguridad ante el COVID-19 y, por lo tanto, una sensación de responsabilidad social.



Figura 54: Publicación con más *engagement*. Fuente: Facebook (2021).

En general, se repite el mismo proceder que en Instagram: las publicaciones con más reacciones y comentarios son aquellas en las que aparece gente pasándose lo bien y en las que se ve el desarrollo de las actividades. No obstante, en Facebook no usan *hashtags* ya que, como se mencionó más arriba, no son relevantes a la hora de ganar más alcance.

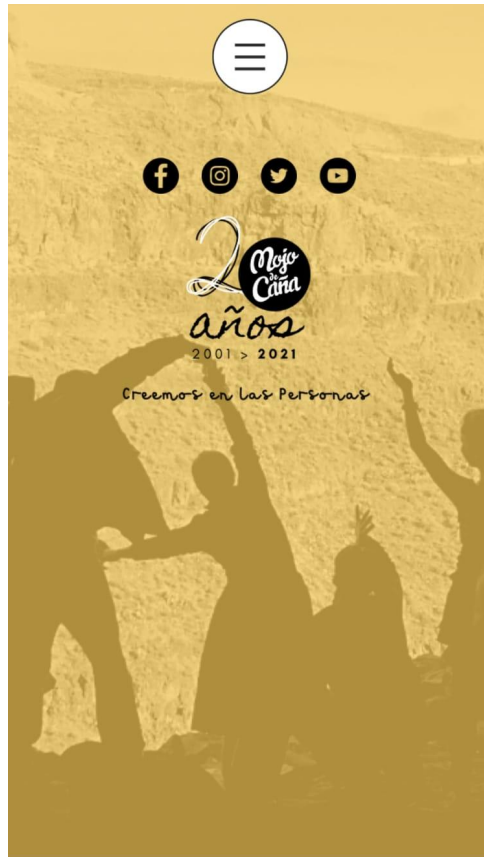
- Página web

La página web de Mojo de Caña es www.mojodecana.org. Lo primero que se ve al visitarla es una página de inicio en la que hay un banner con distintas áreas a las que acceder en la página web. El fondo de la página de inicio es la misma imagen que se usa de portada en *Facebook*. Otros elementos a destacar de la parte superior son el logo en la parte de arriba y los iconos para acceder a las redes sociales debajo del menú.

La página web cuenta con una versión adaptada para *smartphones*, haciendo que sea muy cómodo navegar por el contenido de la página en este dispositivo.



Figura 55: Inicio de la página web de Mojo de Caña - Versión para ordenadores. Fuente: Página web de Mojo de Caña (2021).



INICIO

Voluntariado

+ Proyectos y Servicios

+ Nosotros

Embárriate

Partners

Contactos

Trabaja con Nosotros

Figura 56 y 57: Inicio y menú de la página web de Mojo de Caña - Versión para

smartphones. Fuente: Página web de Mojo de Caña (2021).

Los colores que predominan en la página son el naranja y el blanco. La identidad visual de la página está definida: muchas fotografías con personas en las actividades, uso de la misma fuente (Amatic SC), datos sobre la labor de la asociación, información sobre proyectos, etc. Otra área a destacar es la parte inferior de la página web, en la que aparecen los premios que han recibido, los datos de contacto generales y de las oficinas, etc.

A nivel usuario, la web es muy accesible y cuenta con muchos datos de interés con respecto a las *cookies*, categorías bien divididas e incluso un Portal de Transparencia.

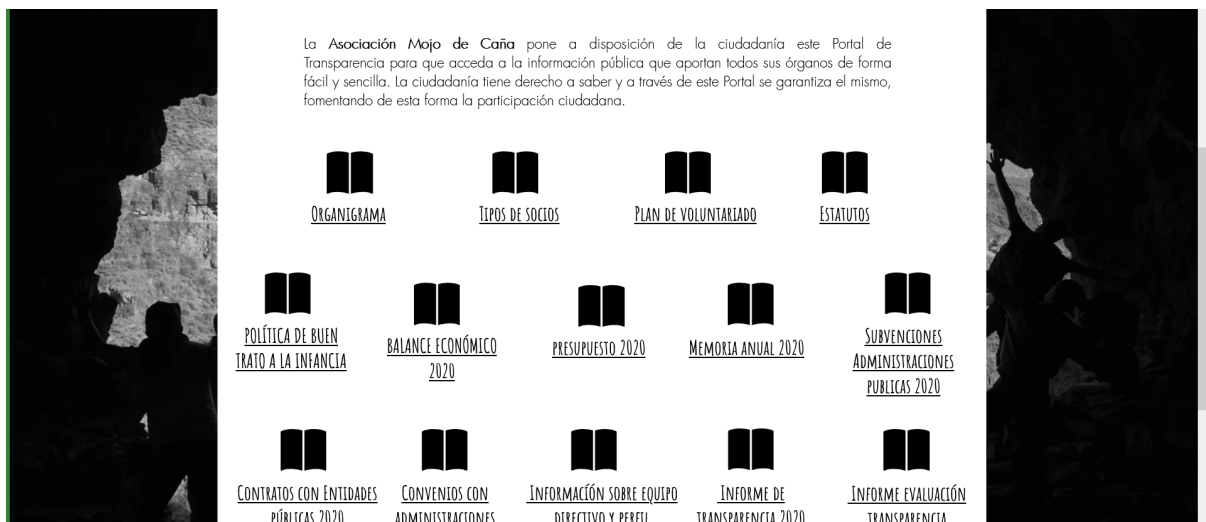


Figura 58: Portal de Transparencia de Mojo de Caña. Fuente: Página web de Mojo de Caña (2021).

En general, se trata de una web muy completa, que reúne información importante sobre el devenir de la asociación y sus actividades. Lo único que podría faltarle es un buscador dentro de la página o una zona con etiquetas.

Este estudio sobre los aspectos que funcionan en las redes sociales de Mojo de Caña pueden ser un ejemplo para APS La Fenice sobre cómo crear y distribuir su contenido en el futuro.

5.8. La comunicación interna

Aunque ya se usan ciertos procedimientos para la comunicación interna, esta no está

definida en su totalidad, además de que no existe una estrategia en torno a ella o las herramientas, ni tampoco objetivos definidos.

El modelo es horizontal. Según Giulia Annibaletti, “no hay una jerarquía establecida”. La información detallada del organigrama de la asociación se puede encontrar en el ANEXO 3.

Además, no existe una figura que asesore o aconseje en comunicación interna o que se encargue de la comunicación externa, por lo que se sugiere contratar a alguien que haga estas labores.

Por lo tanto, este punto servirá para definir y estructurar mejor la comunicación interna de APS La Fenice. Para ello, primero se fijarán los objetivos a cumplir:

- Mantener una armonía entre todas las partes de APS La Fenice y un flujo constante de información que conecte a todos, para que nadie se quede sin saber qué sucede a nivel interno.
- Fortalecer la unidad entre los miembros y voluntarios, en especial hacia aquellos que no se encuentran en Tortona y también a los que provienen del Servicio Civil y el ESC.
- Procurar que todos tengan un papel o unas tareas definidas, y se comprometan con ellas.

Por otro lado, las funciones de las herramientas de la comunicación interna serán las siguientes:

- Informar al público interno de las actividades que vayan a realizarse, de forma que la comunicación implique a todas las partes.
- Aprovechar sus características de forma que la información llegue de forma rápida y sencilla a cada individuo.
- Obtener *feedback* por parte de todas las partes implicadas en el funcionamiento de APS La Fenice.

5.9. Herramientas de Comunicación Interna

- **Reuniones:**

Actualmente las reuniones son mensuales e incluyen al consejo directivo y a algunos voluntarios. Desde marzo de 2020 el lugar de reunión es la plataforma Zoom, una de las

más empleadas para reuniones online. A medida que las restricciones vayan disminuyendo, deberían regresar las reuniones presenciales, respetando todos los protocolos para prevenir el COVID-19. Si hay miembros que no pueden asistir debido a que no se encuentran en Tortona o por otras circunstancias, se ofrecerá la posibilidad de asistir por *Zoom*.

Se sugiere clasificar las reuniones formales de la siguiente manera, teniendo en cuenta el rol de los implicados y los tiempos en los que deben tener lugar las reuniones:

- Una reunión mensual del Consejo Directivo incluyendo a uno o a todos los empleados a media jornada si fuera necesario.
- Una reunión mensual de uno o dos representantes del Consejo Directivo junto a las empleadas y los voluntarios activos, incluyendo también a los del Servicio Civil y el Cuerpo Europeo de Solidaridad o, al menos, informándoles posteriormente de los puntos tratados.
- En el caso de que haya intercambios, talleres y otras actividades, se harán las reuniones necesarias con aquellos que van a implicarse en la organización y/o asistencia en estos eventos. Ya sea para preparar lo necesario, para resolver una crisis, etc. Al final se hará otra reunión para evaluar los resultados de la actividad. Sería recomendable escribir un informe sobre el desarrollo de la actividad y su finalización.

- ***Whatsapp***

APS La Fenice tiene una estructura definida para la comunicación por *Whatsapp*. No obstante, la comunicación podría ser más eficiente en esta vía si se organiza mejor.

Se sugiere la siguiente estructura:

- Grupo 1: Este grupo será de los miembros del Consejo Directivo, que actualmente son Giulia Annibaletti, Dejvi Glina, Emilia Bonadeo, Hanaa Batte, Silvia Borgarelli y Elisa Rachiele.
- Grupo 2: Grupo con los empleados a tiempo parcial (Maha Mahmoud, Francesca Freda y Alessandra Visentin) junto con el Consejo Directivo completo o varios representantes del mismo.
- Grupo 3: Grupo con los voluntarios europeos y del Servicio Civil junto con la persona encargada de los voluntarios (en este caso, Maha Mahmoud) y, si fuera necesario, un representante del Consejo Directivo.

- Grupo 4: Grupo en el que se encuentren todos los voluntarios activos (también europeos y del Servicio Civil), los empleados y uno o dos representantes de la dirección. Se sugiere que sean las consejeras: Silvia Borgarelli y Elisa Rachiele.
- Otros: Cuando tengan lugar experiencias de intercambio o actividades en las que haya implicadas más de cinco personas, se creará un grupo de *WhatsApp* específico para ello, añadiendo a todos los miembros que participen.
- Se recomienda crear otro grupo con los voluntarios europeos y la persona encargada de los voluntarios, ya que las inquietudes o problemas que tengan pueden ser diferentes.

- **Correo electrónico**

En lo que se refiere a Comunicación Interna de APS La Fenice, esta herramienta se emplea para enviar documentos. Cada miembro usa su correo electrónico personal para comunicarse entre ellos y varias personas (empleados y Consejo Directivo) tienen acceso a la cuenta de correo de APS La Fenice. Debido a que solo son tres empleados y 5 miembros en el consejo directivo, no sería necesario crear cuentas específicas para cada uno de ellos, ya que sería incómodo. Se recomienda lo siguiente:

- Comprobar que todos los miembros del Consejo Directivo, empleados, voluntarios, voluntarios europeos y del Servicio Civil tengan el correo activo en su *smartphone*.
- Utilizar la dirección de correo actual (aps.lafenice@gmail.com) para la comunicación del Consejo Directivo con el resto de los miembros.
- Realizar una lista con todas las direcciones de correo electrónico, que vaya actualizándose si hay cambios en la directiva, empleados o voluntarios.

- **Teléfono**

- Las llamadas a los miembros del Consejo Directivo se harán en caso de emergencia o si es necesario localizar a alguien que se encuentre en Tortona con rapidez.
- Es recomendable que los miembros del Consejo Directivo tengan una lista actualizada con los teléfonos de todos los voluntarios y empleados a tiempo parcial, así como que todos tengan sus nombres y teléfonos en la lista de contactos de sus *smartphones*.

- **Google Drive y sus herramientas**

- Se usará el *Google Drive* asignado a la cuenta de aps.lafenice@gmail.com para tener todos los documentos, presentaciones, textos y datos de La Fenice organizados en carpetas y accesibles a cualquier miembro del Consejo Directivo que tenga la contraseña.
- También servirá para almacenar información, material gráfico y audiovisual relativo a los talleres, eventos e intercambios.
- Se usará Formularios de *Google* para habilitar un buzón de sugerencias anónimo, *online* y accesible a todos. Este buzón se irá revisando periódicamente. También se recomienda usar esta herramienta para que los voluntarios valoren su experiencia con APS La Fenice cuando termine su contrato de voluntariado.
- Se pondrá en marcha un calendario común en *Google Calendar* al que podrán acceder todos los que tengan el enlace. En este calendario se usarán diferentes colores para indicar eventos, talleres, vacaciones, días de descanso y reuniones de carácter general. Se procurará que todos añadan el calendario a su cuenta de *Google* y que se les de permisos de edición.
- Junto al calendario, se realizará una tabla de tareas que incluya a los empleados y a los miembros del Consejo Directivo que estén más activos, así como a los empleados y voluntarios del Servicio Civil y del Cuerpo Europeo de Solidaridad, ya que su contrato especifica que tienen que cumplir unas determinadas horas en la asociación.

5.10. Herramientas de comunicación externa

La Comunicación Externa deberá prepararse dependiendo del tipo de actividad, acción o evento que quiera promoverse. La Fenice no es una asociación de gran tamaño pero, si se comete algún error, su reputación y su imagen podrían estar en tela de juicio.

- **Offline/Tradicional**

Networking offline

La promoción de APS La Fenice tendrá lugar en las escuelas a nivel local, como hasta ahora. Se procurará que, en la medida de lo posible, esto se haga de forma presencial mediante charlas, cursos o participación en actividades extraescolares.

Otras formas de promocionar la asociación a nivel local son los actos culturales en Tortona, coloquios con otras asociaciones locales/provinciales, ferias o acciones ocasionales de promoción/concienciación en negocios locales y otros espacios de las ciudades cercanas.



Figura 59: Promoción de un proyecto en una librería de Tortona. Fuente: *Instagram* de APS La Fenice (2021).

Asimismo, los mentores que se elijan para los intercambios culturales se encargarán de promocionar APS La Fenice en los países de destino mediante sus acciones y ante todo aquel que esté interesado en la labor de La Fenice, en colaborar con ellos o, incluso, en ser voluntario con ellos con el Cuerpo Europeo de Solidaridad.

Promoción exterior o tradicional

Actualmente la promoción exterior se basa en carteles que se diseñan e imprimen cuando hay una actividad o taller. En la última actividad que se celebró, se llevaron carteles a los negocios de la ciudad de Tortona, teniendo en cuenta que estos fueran frecuentados por familias o jóvenes.



Figura 60: Ejemplo de un cartel realizado por APS La Fenice para la semana del deporte.

Fuente: APS La Fenice (2021).

Los carteles cuentan con el logo de APS La Fenice y los logos del Cuerpo Europeo de Solidaridad, el Servicio Civil, el Ayuntamiento de Tortona y cualquier otra entidad que esté implicada en la organización del evento o contribuya a él de alguna manera.

Se podrían colgar carteles en los espacios publicitarios que se pueden ver en varias partes de Tortona, así como tableros de anuncios que haya en parques, colegios y otros espacios públicos.

También se propondrá el diseño e impresión de folletos para promocionar las actividades locales de la asociación y también las actividades internacionales (intercambios y voluntariado).

Este material debe ser impreso en alta calidad, de forma que el texto y las imágenes se distingan perfectamente. La distribución se hará en las escuelas e institutos, así como en lugares frecuentados por gente joven.

Se recomienda cambiar la identidad visual y gráfica de la cartelería y los folletos, de acuerdo a dos folletos de ejemplo que se han elaborado. Se profundizará en ello más adelante, en el apartado relativo a la identidad visual.



QUALUNQUE SIA LA
TUA DESTINAZIONE.
NOI TI AIUTEREMO.
SCOPRI L'EUROPA
CON LA FENICE!

Contactacci:

Indirizzo: Viale Galileo Galilei, 1.
1507, Tortona
Instagram è TikTok: @apslafenice
Facebook: La Fenice APS
Web: www.lafenicetortona.org



L'EUROPA TI ASPETTA!

OPPORTUNITÀ DI
VOLONTARIATO
È ESCAMBIO
GIOVANILE GRATUITI





**DEVI SOLO
AVERE TRA 13 E I
28 ANNI PER
PARTECIPARE!
DA NON
PERDERE**

OPZIONI DI MOBILITÀ



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Figura 61 y 62: Ejemplo de folleto (anverso y reverso) para promover la movilidad internacional. Fuente: Elaboración propia con fotografías personales y de APS La Fenice.

Logos: Unión Europea y APS La Fenice.



**Uno spazio per i
giovani come te
Scopriilo!**




Contactacci:

Indirizzo: Viale Galileo Galilei, 1,
1507, Tortona
Instagram è TikTok: @apslafenice
Facebook: La Fenice APS
Web: www.lafenicetortona.org




**Dai giovani
per i giovani**



Figura 63 y 64: Ejemplo de folleto (anverso y reverso) para promocionar APS La Fenice.
 Fuente: Elaboración propia en Canva y con fotografías, logos y texto de APS La Fenice.

- **Online**

Redes sociales

APS La Fenice continuará usando las mismas redes sociales que hasta ahora, pero su uso será reestructurado de la siguiente manera:

Instagram:

- Será la red prioritaria y la más utilizada, intentando aprovechar todas sus características, especialmente las *Instagram Stories*.
- El contenido aquí será más visual que publicitario. Se priorizará el contenido en vídeo.
- Se hará una publicación con los carteles de las actividades locales una o dos semanas antes de su realización, junto con el formulario de inscripción, si lo hubiera. Se sugiere que los carteles para las redes sociales sean diferentes a los carteles que vayan a colgarse en la ciudad.
- Se pondrán recordatorios en las *Instagram Stories* compartiendo los posts o usando fotografías relacionadas a la actividad o evento.

- Durante la actividad, se pueden compartir vídeos o fotos en formato vertical en *Instagram Stories*. Esto es más fácil con las actividades locales.
- Un día después de la finalización de la actividad, se publicarán las fotografías y vídeos tomados durante la misma. Deben ser distintas a las que se usaron en las *stories* y se publicarán con el logo de APS La Fenice.
- Se publicarán felicitaciones y conmemoraciones en días importantes como Navidad, Año Nuevo, etcétera, ya sea en forma de publicación o de *Instagram Stories*.
- El uso de hashtags será optimizado: se incluirán más y se procurará que los *hashtags* no sean siempre los mismos, excepto por algunos como #APSLaFenice o #Tortona. También se etiquetará a los asistentes que consientan y a las asociaciones con las que se vaya a trabajar, ya que así pueden compartir a La Fenice en sus cuentas, creando *engagement*.
- Se procurará interactuar más con los seguidores.
- En el caso de que continúen las restricciones por el COVID-19, se procurará que algunas actividades se hagan en directos en *Instagram*, en la medida de lo posible.
- Se promocionarán algunas publicaciones, de preferencia aquellas que traten de buscar jóvenes para proyectos de intercambio cultural. Esto se hará compartiendo con frecuencia o pagando una pequeña cantidad a *Instagram*.
- Los textos de las publicaciones serán cortos y directos.
- Se sugiere diseñar portadas para organizar y ordenar las *Instagram Stories*, así como ir borrando aquellas que ya no son relevantes.

TikTok:

- Se creará una cuenta de *TikTok* para alcanzar más audiencia joven y para tener más difusión, así como para estimular la creatividad entre los voluntarios.
- El material que se subirá a *TikTok* tendrá relación con la cocina, el arte, las lenguas extranjeras y la música.
- Se procurará subir uno o dos videos cortos a la semana. Esta frecuencia aumentará o disminuirá dependiendo del ritmo de actividad de la asociación.
- Se dará la opción de que los voluntarios o asistentes a las actividades envíen sus propios *TikToks* directamente a APS La Fenice o que los suban en sus cuentas, mencionando a La Fenice o incluyendo un hashtag #APSLaFenice.

Facebook:

- Se usará *Facebook* para publicar material de carácter didáctico y publicitario.

- Será la red social menos usada. Solo se recurrirá a ella para usar herramientas muy específicas como fijar eventos, compartir publicaciones de otras asociaciones que usen *Facebook*, hablar con padres interesados en que sus hijos asistan a las actividades, etc.
- Aquí se dará promoción a las publicaciones relacionadas con movilidad y a las publicaciones que sean para recaudar fondos compartiendo con asiduidad o pagando una pequeña suma a *Facebook*.
- Se dejará de usar hashtags, ya que no tienen ninguna relevancia.

Whatsapp:

Se empleará *WhatsApp* para habilitar un grupo de difusión. En este tipo de grupo, solo uno o varios administradores pueden enviar mensajes. Esto lo convierte en un canal ideal para compartir de forma directa las últimas noticias sobre la asociación, próximos proyectos, actividades, etc. Además, estos mensajes pueden ser más accesibles y cortos que en una *newsletter*. En este grupo estarán incluidos todos aquellos que lo deseen, ya sean parte del voluntariado, del Consejo Directivo o interesados en las actividades de APS La Fenice. Se podrá acceder a él mediante un enlace que se compartirá en las redes sociales y en la página web.

Recomendación para las redes sociales: Se sugiere crear un cronograma cada mes para llevar un control de las publicaciones que deben hacerse en cada red social. Las publicaciones, como ya se ha indicado, dependerán de las actividades que se realicen y se procurará crear contenido de la gran mayoría de ellas. Las mejores horas para publicar en *Instagram* para APS La Fenice, acorde a los datos proporcionados por *Metricool*, están entre las 17:00 y las 21:00. En el caso de *Facebook*, entre las 12:00 y las 19:00-21:00.

Correo electrónico:

- Se creará un correo específico para gestionar los temas relativos a los intercambios internacionales y a dar información a todos aquellos que estén interesados en participar. También puede ser útil para contactar con los candidatos del Cuerpo Europeo de Solidaridad. La estructura del correo puede ser: evs.apslafenice@gmail.com.
- Asimismo, se sugiere crear otro correo para contactar con los organizadores de otros proyectos europeos y los consejos directivos de otras asociaciones, así como

para contactar con las escuelas e institutos, con el Ayuntamiento de Tortona y organismos políticos similares. La estructura sugerida es: admin.apslafenice@gmail.com o amministrazione.apslafenice@gmail.com.

Página web:

- Se recomienda rediseñar la página web para que sea más accesible en *smartphones* y corregir los fallos señalados en el análisis.
- Se actualizará la web con los nuevos datos.
- La actividad en la página web aumentará. Se harán entre 1 y 3 publicaciones por semana, dependiendo de las actividades de la asociación. El contenido será variado. Por ejemplo: tutoriales o trucos en forma de texto, siempre relacionados con los talleres (arte, cocina, manualidades, etc.).
- Cuando se hagan actividades relacionadas con el *streaming* y la visualización de documentales en línea, se procurará que los carteles y enlaces estén disponibles en la web.
- Se recomienda agregar un portal de transparencia, con datos sobre el presupuesto de APS La Fenice, a qué va destinado, etc.

5.11. La identidad visual

Se seguirá usando el logotipo actual de APS La Fenice, así como los logotipos del Ayuntamiento de Tortona, el Servicio Civil, el Cuerpo Europeo de Solidaridad, Erasmus + y otros que lo requieran. Se procurará disponer de todos ellos en alta calidad y en formato png. transparente.



Figura 65: Logotipo de APS La Fenice diseñado por Andrea Franzosi (Franzroom). Fuente:

APS La Fenice.



Figura 66: Logotipos con los tipos de actividades que realiza APS La Fenice. Fuente: Web de APS La Fenice.



Figura 67: Logotipo del Ayuntamiento de Tortona. Fuente: Web del Ayuntamiento de Tortona.



Figura 68: Logos del Servicio Civil. Fuente: Web del Servizio Civile Universale.



Figura 69: Logos de la Unión Europea. Fuente: Página web de la Comisión Europea.

Para la elaboración de los carteles y folletos, se recomienda tomar como ejemplo las propuestas que aparecen más arriba y seguir las siguientes pautas:

- El color para identificar a APS La Fenice será el naranja. Además de formar parte del logo de La Fenice, es un color que transmite entusiasmo, diversión y alegría.
- Se seguirá usando Canva para el diseño del material gráfico, junto con otros programas como Adobe Photoshop, si fuera necesario.
- Los colores para las fuentes serán blanco, negro, naranja y naranja oscuro. El uso de estos colores dependerá del fondo que se use (plano, fotografía, etc.).
- Para los proyectos y actividades relacionados con el voluntariado e intercambios europeos, se recomienda introducir el azul marino y/o el morado, de acuerdo a los

logos proporcionados por la Unión Europea.

- Los logos siempre estarán abajo en el caso de los carteles.
- Las fuentes recomendadas en Canva serán *Alike*, *Horizon*, *Lástica* o *Kollectif*.
- Cuando los carteles sean para actividades, se procurará que sean más visuales e incluyan a personas jóvenes pasándoselo bien, similar a los folletos de ejemplo. Estas fotografías pueden sacarse de bancos de imágenes gratuitos o de aquellas que ya tenga La Fenice.

5.12. Acciones de comunicación específicas para intercambios y eventos

- **Antes de la actividad**

Acciones de comunicación interna:

- Si es necesario y si la actividad implica más de 5 voluntarios, se abrirá un grupo de *WhatsApp* específico.
- Si se trata de un intercambio o actividad internacional, la creación de un grupo es necesaria.
- Se harán una o dos reuniones previas.
- En el caso de los intercambios, las reuniones servirán para socializar y crear un ambiente de unidad previo al viaje.

Acciones de comunicación externa:

- Se mantendrán conversaciones con los agentes externos implicados, ya sean el ayuntamiento u otras asociaciones locales e internacionales.
- Si la actividad está dirigida a los jóvenes de Tortona, se hablará con el ayuntamiento para que le dé difusión a la actividad en sus redes sociales.
- Una semana o dos semanas antes se colgarán y repartirán los carteles y folletos.

Online:

- Se anunciarán las actividades en redes sociales y en la web una o dos semanas antes de que sucedan. Se procurará que el cartel para anunciarlo en redes difiera del modelo de cartel físico.
- Si se trata de una actividad local, se publicarán recordatorios una vez a la semana y el día antes de la actividad en *Instagram* Stories, compartiendo el post.
- Si otros colaboradores o partners etiquetan a APS La Fenice en sus redes sociales,

se sugiere que se comparta esta mención en las *stories*.

- Se sugerirá a los voluntarios y empleados que difundan la actividad en sus redes personales.

- **Durante la actividad**

Acciones de comunicación interna:

- Si el intercambio dura varios días, se procurará tener momentos para compartir opiniones, ruegos, preguntas, hablar del estado de ánimo de los jóvenes, etc.
- Se tendrán las reuniones y conversaciones que sean necesarias con las entidades implicadas.

Acciones de comunicación externa:

Online:

- Se irán subiendo una o dos *Instagram Stories* con momentos destacados de la actividad, de forma que los seguidores puedan ver el trabajo de APS La Fenice. Si hay reacciones, APS La Fenice responderá con un “me gusta”.
- En *Facebook* se puede hacer lo mismo con las *stories*.

- **Al finalizar la actividad**

Acciones de comunicación interna:

- En el caso de los intercambios juveniles, se mantendrá una reunión con los implicados en la actividad (asistentes y entidades), para despedirse y para obtener *feedback*.
- En lo que respecta a las actividades locales, la reunión con los colaboradores puede ser opcional.
- El responsable del grupo de *WhatsApp* lo cerrará con una pequeña despedida, agradeciendo la asistencia o la colaboración en la actividad. En el caso de que haya entidades públicas o privadas implicadas, se les agradecerá su colaboración con un mensaje en privado o en persona.
- Se realizará un pequeño informe de mejoras y/o sugerencias.

Acciones de comunicación externa:

Online:

- En las redes sociales y en la web se publicará un resumen de la actividad con las mejores fotos y videos, acompañadas del logo de APS La Fenice. En el caso de *Instagram*, el post se compartirá en *Instagram Stories* con algún *gif* o emoticono indicando que hay una nueva publicación.
- Se enviará una encuesta anónima a los asistentes o implicados en la actividad, para evaluar qué fue lo que más les gustó, qué sugerencias tienen, si volverían a asistir a la actividad o a otra similar, etc.

5.13. Acciones de comunicación específicas relativas a los voluntarios del Cuerpo Europeo de Solidaridad y/o del Servicio Civil

- **Antes de la experiencia**

Acciones de comunicación interna:

- Se tendrán las entrevistas necesarias de cara a la elección de los nuevos voluntarios.
- Después de la selección se tendrá una reunión *online* con los voluntarios europeos, previa a su llegada. Luego, si es posible, una reunión presencial con los voluntarios del Servicio Civil. Estas reuniones servirán para aclarar posibles dudas sobre la experiencia y para que todos se conozcan, especialmente los voluntarios ESC, ya que vivirán en la misma casa.
- Cuando lleguen los voluntarios se tendrá una reunión con ellos para presentar a los miembros de la asociación. Lo ideal sería que esto se hiciera de forma presencial en una comida o en una actividad de ocio. Si no es posible presentar a todos el mismo día, se hará en varios.
- Los voluntarios ESC y del Servicio Civil serán agregados al grupo de *WhatsApp* con todos los voluntarios y se creará el grupo de *WhatsApp* específico con ellos, que incluirá a la persona encargada (Maha Mahmoud). Se recomienda crear otro grupo que incluya solo a los voluntarios europeos ya que sus necesidades emocionales o físicas pueden ser diferentes.

Acciones de comunicación externa:

Online:

- Se anunciará la convocatoria para buscar voluntarios europeos en redes sociales.
- Si se buscan nuevos voluntarios europeos, también se anunciará en redes, además se seguirán los mismos protocolos que hasta ahora: publicar la llamada en el portal oficial de la Unión Europea, responder a los interesados, etc.
- También se anunciará en redes la búsqueda de voluntarios del Servicio Civil cuando se abra la convocatoria, y se seguirán todos los protocolos necesarios.

- **Durante la experiencia:**

Acciones de comunicación interna:

- La persona encargada de los voluntarios deberá tener una reunión mensual o bimensual con el grupo de voluntarios europeos para vigilar su estado de ánimo y sus necesidades o dar asesoramiento y apoyo. Se informará a los voluntarios europeos de que pueden solicitar reuniones o charlas individuales si lo desean. Lo mismo con los del Servicio Civil.
- A mitad de la experiencia, se tendrá una reunión con todos para valorar los aspectos positivos y negativos hasta el momento.

Acciones diferenciadas:

- Se sugiere hacer una excursión o salida mensual de confraternización. Es una forma de fomentar la amistad y la unidad entre el grupo. También servirá para ayudar a voluntarios europeos a familiarizarse con el país y el idioma.

Acciones de comunicación externas:

Online:

- Se anunciará la llegada de los nuevos voluntarios con publicaciones en *Instagram*, *Facebook* y en la página web. La publicación incluirá una fotografía (si ellos lo desean) y una descripción personal sobre ellos.
- Se sugerirá a los voluntarios que participen en la cuenta de *Instagram*

@lafenicevolunteers, y se compartirán los posts de esta cuenta en las *Instagram Stories* de @apslafenice.

- **Al finalizar la experiencia**

Acciones de comunicación interna:

- La persona encargada de los voluntarios (u otra persona de importancia en la asociación) tendrá una charla individual con el voluntario que finalice la experiencia, para escuchar su punto de vista sobre lo vivido, así como quejas o sugerencias.
- Se cerrará el grupo de *WhatsApp* o se eliminará al voluntario que haya terminado su experiencia, no sin antes agradecerle por su labor y desearle lo mejor.

Acciones diferenciadas:

- Se hará una despedida para el voluntario. Esta despedida puede ser un picnic, una cena, una excursión, etc.
- (Opcional) Se entregará a los voluntarios algún tipo de detalle para que recuerden su labor, así como un kit con artículos de la asociación: camiseta, botella, pegatinas con el logo, bolsa de tela, etc.
- Se procurará mantener el contacto con los voluntarios durante un tiempo para saber si la experiencia ha ayudado a su vida profesional.

Acciones de comunicación externas:

- Se publicará un texto de despedida y agradecimiento en redes sociales, acompañado por alguna foto o vídeo que represente la labor del voluntario (o los voluntarios) en la asociación.

5.14. ¿Qué hacer ante las restricciones derivadas del COVID-19?

- Se pedirá el Certificado de Vacunación (*Greenpass*) si las autoridades lo recomiendan.
- Se procurará dar una imagen de seguridad, siguiendo los protocolos de seguridad necesarios: mascarillas, gel hidroalcohólico, distancia de seguridad, etc. Esto se

recordará en las redes sociales y en el canal de difusión.

- En el caso de los intercambios internacionales, se procurará hacer test rápidos o de antígenos cada cierto tiempo al máximo número de personas posible, especialmente a aquellas que no estén vacunadas.
- Si el ayuntamiento o las autoridades italianas desaconsejan la afluencia de público, se hará caso y se intentará hacer la actividad en línea, en plataformas como Zoom o usando los directos de las redes sociales, siempre que sea posible adaptar la actividad.
- En el caso de que la actividad no pueda adaptarse, se cancelará o pospondrá, notificando a los afectados.
- Si se trata de un intercambio internacional, se mantendrán conversaciones con las asociaciones implicadas y, entre todos, se valorará posponer el intercambio o celebrarlo.
- Si el intercambio finalmente se celebra, se vigilará que todos los asistentes cumplan las medidas de seguridad.

5.15. Comunicación de crisis

Pautas de carácter general:

- La Fenice debe decir la verdad ante una crisis grave, sin falsear ni ocultar detalles. El hecho de hacerlo, podría empeorar la crisis.
- Antes de actuar, se convocará al Consejo Directivo y al responsable de comunicación para tomar el camino a seguir.
- En el caso de que una crisis grave trascienda a los medios de comunicación, los portavoces serán Giulia Annibaletti (presidenta) o Dejvi Glina (vicepresidente).
- Si la crisis es leve, hablarán Silvia Borgarelli (consejera) o Dejvi Glina.
- Si hay implicados o afectados que no pertenezcan a la asociación y se trata de jóvenes o menores de edad, Giulia Annibaletti o Silvia Borgarelli hablarán con las familias de los afectados.
- Se recomienda que los portavoces reciban asesoramiento del empleado especialista en comunicación.
- Se valorará qué actitud seguir: silencio, negación, transferir responsabilidades o la de la confesión, siendo esta la más recomendada al tratarse de una organización sin ánimo de lucro que además trabaja con gente joven, en ocasiones menores de edad.
- Si la crisis es de carácter muy grave e implica a una o varias organizaciones

internacionales, se deberá informar a la Unión Europea y al programa Erasmus +.

- En el caso de que los medios de comunicación quieran informarse de lo sucedido, se les contestará para explicar la versión de La Fenice.

Pasos a seguir:

- Primero se aclarará cómo sucedió la crisis, sus características y su nivel de gravedad. Se pedirá a voluntarios y colaboradores que mantengan el silencio y no difundan lo sucedido. Se procederá a convocar una reunión de urgencia del Consejo Directivo.
- El comité de comunicación de crisis estará formado por las personas disponibles del Consejo Directivo (especialmente la presidenta o el vicepresidente) y los empleados, especialmente el asesor de comunicación, que mantendrán una reunión o conversación presencial, si es posible, u online mediante la plataforma *Zoom* o *WhatsApp* (videollamada).
- En la reunión se establecerá el protocolo a seguir. Se procurará que quede algún registro tras la reunión. Asimismo, se preparará un esquema que evidencie las acciones a realizar y los canales para comunicar lo sucedido.
- El mensaje será escrito por la presidenta, Giulia Annibaletti con ayuda del especialista en comunicación.
- Se tendrán en cuenta todas las variables ante las posibles situaciones que puedan tener lugar, para anticiparse a las preguntas del resto de voluntarios, curiosos y, si se da el caso, los medios de comunicación.
- Se hará una revisión de los medios de comunicación y de las redes sociales para ver si la crisis ha trascendido.
- Si la crisis es grave o muy grave, se informará al Ayuntamiento de Tortona para transmitir la versión que tiene APS La Fenice de los hechos. Si se trata de un intercambio, se informará a la Unión Europea y el programa Erasmus +. En el caso de que los medios de comunicación se interesen en el tema, se hará lo mismo y se colaborará con ellos para resolver las dudas que tengan.
- Si la crisis implica a más asociaciones, se colaborará entre todos para seguir estos pasos y asesorarse con el responsable de la comunicación de La Fenice o los responsables de comunicación de las asociaciones, si los hubiera.

Al final de la campaña de comunicación de crisis se hará una revisión de las publicaciones que se hagan en redes sociales, las propias y las de otras organizaciones o entidades que podrían o no estar implicadas, para ver si la crisis ha trascendido más allá o ha llegado a su

fin.

Si fuera necesario, se seguirán teniendo conversaciones con los medios de comunicación y con los afectados, sus familias y gente cercana para saber su opinión acerca de lo sucedido, de la crisis y de la imagen de APS La Fenice antes y después de la crisis. También se tendrá una reunión *online* o presencial con el resto de voluntarios y colaboradores de la asociación. Si esto no fuera posible o hay personas que no puedan asistir, recibirán un mensaje informando de lo sucedido y un resumen de los puntos tratados en la reunión.

Si la crisis deja consecuencias muy graves, se recomienda recurrir al experto en comunicación para que revise el plan o haga otro nuevo, de forma que se pueda restaurar la confianza y la imagen que daba APS La Fenice a Tortona, la Unión Europea y el resto de asociaciones.

5.16. Crisis en las redes sociales

Es poco probable que una crisis que comienza en el espacio virtual que son las redes sociales tenga relevancia fuera de ellas. Normalmente comienzan con un comentario pequeño o una crítica poco constructiva y no suelen ganar difusión o trascendencia, sobre todo en una comunidad como la de APS La Fenice. No obstante, si la crisis trasciende fuera de la red, se recomienda poner en acción el Plan de Comunicación de Crisis.

Si se valora que la crisis puede no tener resultados fuera de las redes sociales, se hará lo siguiente:

1.- ¿Quién y por qué?

- Se averiguará quién ha empezado la crisis y por qué, si se trata de una persona que ha asistido a una actividad y no ha estado satisfecha, un ex voluntario o, por el contrario, se trata de alguien que solo quiere causar malestar o dañar la imagen de APS La Fenice.
- Se diferenciará entre un perfil normal o un perfil falso. Normalmente, los perfiles falsos son de reciente creación, sin fotos de la persona (o totalmente sin fotos), los datos son dudosos y el nombre es inventado o muy genérico.

2.- ¿Qué hacer?

- Sí es un perfil falso y sus mensajes incluyen insultos o descalificaciones, se esconderá el comentario y se bloqueará al usuario. En el caso de *Instagram*, esta red ofrece la opción de no solo bloquear al usuario, sino a todas las cuentas que pueda crear. Se observarán los movimientos del usuario, por sí continúa.
- Por otra parte, en el caso de un usuario insatisfecho, se responderá al comentario en público de forma profesional, pero amistosa, lamentando las molestias e instando al usuario a crear diálogo entre ambas partes para solventar la situación, pero en un canal privado.
- Tras publicar este comentario, se contactará directamente con el usuario con un mensaje privado para intentar solucionar la situación y agradeciéndole por comunicar su descontento, ya que ayudará a que APS La Fenice mejore en el futuro. Es importante no borrar estos comentarios para que los seguidores vean que las respuestas son rápidas.

5.17. Resolución de conflictos

Se recomienda que APS La Fenice tenga una lista con pautas para afrontar conflictos en eventos, talleres, intercambios o en la convivencia diaria en la asociación, especialmente si estos conflictos o problemas implican voluntarios externos y/o personas ajenas a APS La Fenice. Se recomienda que los voluntarios o miembros presentes de APS La Fenice mantengan la calma e intenten aclarar el origen del problema y ayudar a todos a buscar una solución. No es conveniente continuar la actividad normal de la asociación sin hacer nada para solucionar el conflicto o “dejarlo pasar”, ya que esto puede dar la imagen de desgana o desinterés por parte de la asociación. Por lo tanto, se sugiere lo siguiente:

- Intentar aclarar lo sucedido con ayuda de algún miembro del Consejo Directivo, si hubiera alguno presente.
- Mantener la calma, hablar en tono conciliador e intentar solucionar el problema de forma diplomática.
- Interesarse en el estado del resto de las personas: ¿Cómo se sienten? ¿Necesitan algo?
- Si esto no funciona, esperar a que haya más tranquilidad, pero sin dejar pasar el problema. No conviene editar el conflicto.
- Si es posible solucionar el problema, se continuará con la actividad o la convivencia.
- Se intentará llegar a la conciliación o integración, según lo que sugiere Robbins

(2009).

- Si fuera necesario, dar asesoramiento empleando alguno de los métodos que sugiere Chiavenato (2009) y que se explican en el marco teórico. Se recomienda el asesoramiento cooperativo.

5.18. Evaluación

Para valorar si este plan de comunicación ha tenido éxito, se hará un seguimiento superficial cada mes y uno exhaustivo cada tres o cuatro meses que implique, al menos, a uno o dos representantes de cada parte de la asociación (Consejo Directivo, empleados, voluntarios, Servicio Civil y voluntarios europeos), junto al responsable de comunicación. Las mediciones se harán usando las siguientes herramientas y/o datos:

- Cantidad de asistentes a las actividades locales.
- Cantidad de asistentes a los intercambios internacionales.
- Resultados de las encuestas de opinión de asistentes a las actividades, voluntarios y empleados.
- Relaciones y comunicación con otras asociaciones y entidades locales e internacionales.
- Redes sociales: *Metricool*, *Google Analytics*, *Facebook Analytics* e *Instagram Insights*.
- Un contador de visitas en la página web.
- Reuniones con los voluntarios y la dirección.

Los resultados obtenidos del seguimiento cuatrimestral y los análisis se recogerán en un informe, que formará parte de la memoria anual de la actividad de APS La Fenice.

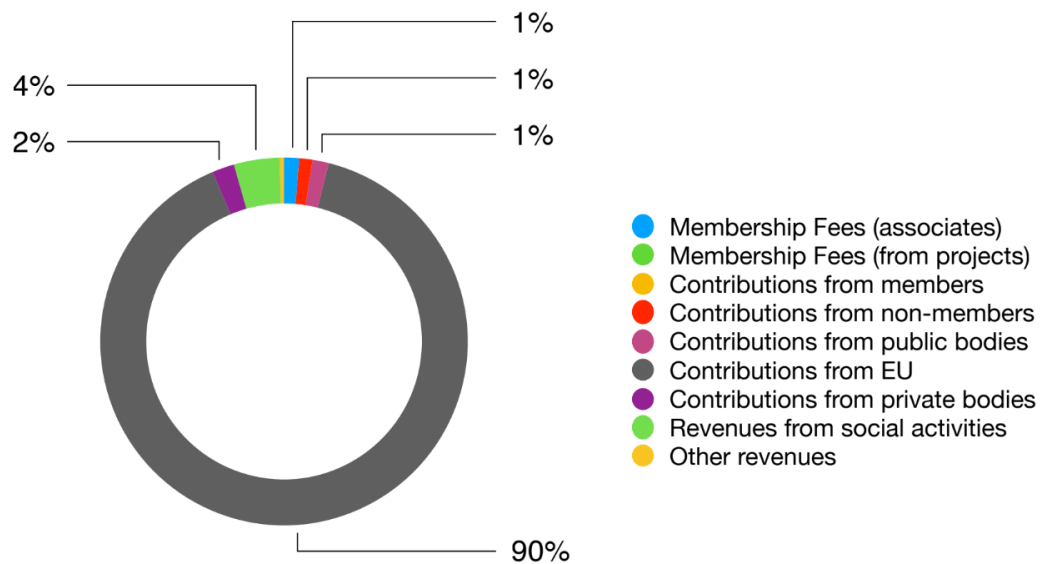
5.19. Presupuesto del plan de comunicación

Presupuesto estimado

El presupuesto para el plan de comunicación dependerá del año y del dinero que recibe la entidad. Según los informes del balance socioeconómico de APS La Fenice en 2019 y 2020, la mayoría de los fondos provienen de la Unión Europea: un 90% (aproximadamente 56.000€). El resto proviene de las contribuciones de los miembros y otras entidades públicas y privadas. En conjunto, los fondos sumaron 62.865 € en el año 2020.

De este dinero, una pequeña parte va destinada de forma específica a la comunicación, un 2% (750€ en 2019 y 320€ en 2020).

Detailed Revenues (per type):



Detailed Expenditures (per type):

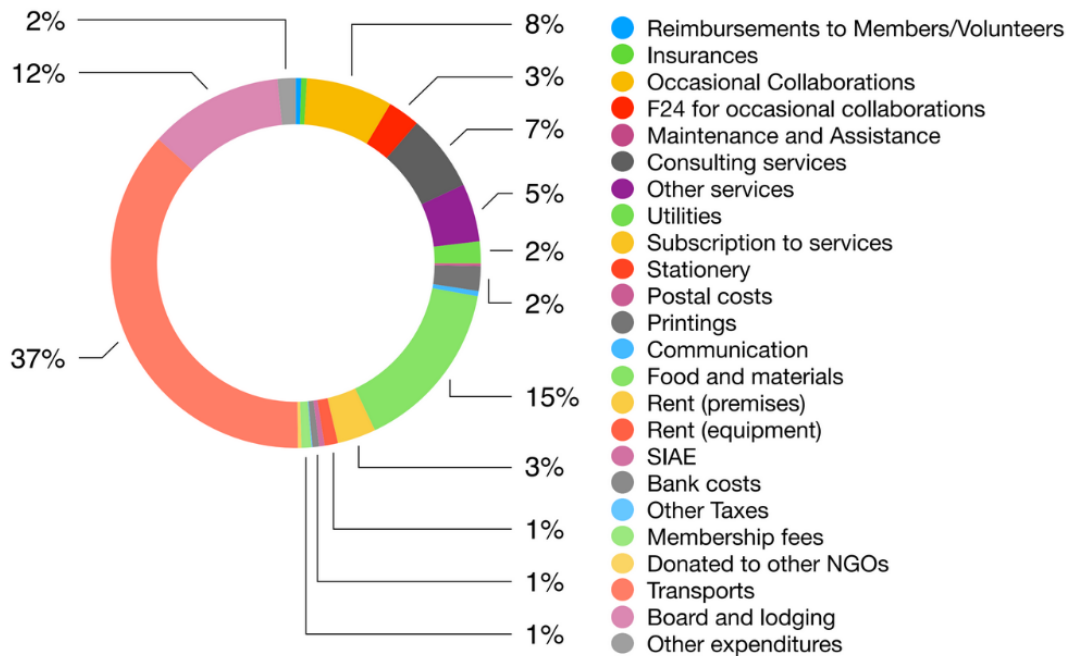


Figura 70 y 71: Procedencia de los fondos que financian APS La Fenice y a qué se destinan. Fuente: Informe Social y Económico de APS La Fenice (2020).

Para 2022 aún no se dispone de la cifra real de los fondos, es por ello que el presupuesto se estimará en base a los datos del ejercicio económico del último año (2020). También hay que tener en cuenta que la situación del COVID-19 puede provocar cambios en algunas acciones comunicativas o logísticas, que variarán debido a las restricciones. Se incluye un gasto de personal, ya que no estaría de más tener a una persona especializada en comunicación dentro de la asociación.

- Social Media Manager - Asesor de comunicación a media jornada: 430€ al mes, 5.160 € al año (establecido en base al sueldo de Francesca Freda, Maha Mahmoud y Alessandra Visentin).
- Gastos de impresión, copistería y cartelería: Desde 300 € hasta 750 € al año.
- Material de promoción (camisetas, pegatinas, bolsas, etc): 150 € - 300 € al año.
- Promociones pagadas de ciertas publicaciones en redes sociales: Desde 500 €, se valorará qué publicaciones merece la pena promocionar, y la mayoría de la inversión irá destinada a *Instagram*. Esto incluye también la promoción del perfil en esta red social. Se crearán publicaciones específicas para ello.
- Corrección de los fallos de la página web o creación de una nueva: Desde 250 € hasta más de 1.500 € estimados, dependiendo del profesional que se contrate para ello.
- Acciones diferenciadas: Entre 150 € y 600 € al año.

Total estimado: Entre 6.510 € y 8.810 € al año.

Este presupuesto es ajustable y hay que tener en cuenta que algunas de las acciones que aparecen en él ya se realizaban, en mayor o menor medida (material de promoción, cartelería, promociones en redes sociales, cenas...).

Algunos de los datos, como por ejemplo los gastos de impresión, copistería y cartelería se han estimado en base a los números de años anteriores. Los datos se han extraído de los informes socioeconómicos de APS La Fenice correspondientes al ejercicio de 2019 y 2020.

6. Conclusiones

Hacer voluntariado en APS La Fenice ha facilitado la realización de este trabajo, al poder percibir todo desde su interior y vivir algunas de las consecuencias derivadas de la falta de comunicación o de tiempo de los miembros. También ha servido para comprender sus valores y filosofía, y comprobar que muchos de estos se aplican correctamente al devenir de la asociación.

Por otro lado, habitar en Tortona ha servido para conocer cuál es la imagen que transmite APS La Fenice ante aquellos que la conocen y aquellos que no la conocen, pero podrían conocerla si se cambia la estrategia de comunicación externa de acuerdo a lo que sugiere el Plan de Comunicación.

El análisis en redes sociales ha ayudado a identificar los aspectos que ya funcionan y a descubrir aquellos que no funcionan, así como varios fallos relativos a las descripciones de los perfiles y la imagen que refleja APS La Fenice antes y después del COVID-19. Poco a poco, La Fenice está recuperando su ritmo de actividad, pero el público no lo está viendo.

En cuanto a la comunicación interna, se encontraron muchas deficiencias que se arrastraban desde hace tiempo debido a la falta de un experto y una estrategia en comunicación. Algunas de las que se han visto fueron: personas sobrecargadas de trabajo, falta de apoyo, miembros que no recibían la información a tiempo o la recibían mal, problemas de organización, etc.

A pesar de todo, esto se puede cambiar con las estrategias adecuadas y aprovechando valores positivos reflejados en el Análisis DAFO, así como las nuevas herramientas y sugerencias establecidas en el plan. Algunas podrían marcar una diferencia, como por ejemplo el uso de TikTok para captar más audiencia joven o las acciones de comunicación específicas.

Así, podría aumentar la satisfacción de voluntarios y asistentes a las actividades, siendo probable que estos recomienden trabajar con APS La Fenice o asistir a sus actividades en un futuro.

7. Bibliografía y webgrafía

1. Agencia EFE. (17 de marzo de 2020). *El mundo de la cultura en Italia pide ayuda para poder recuperarse del golpe*. Roma, Italia. Recuperado de: <https://www.efe.com/efe/america/cultura/el-mundo-de-la-cultura-en-italia-pide-ayuda-para-poder-recuperarse-del-golpe/20000009-4198012>
2. Andrade, Horacio. (2017). *Comunicación Organizacional Interna, proceso, disciplina y técnica*. Sinapsis Editores. México.
3. Antezana, Miguel (29 de octubre de 2020). *Comunicación interna: Nada volverá a ser como antes*. Conexión ESAN. Recuperado de:
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/10/29/comunicacion-interna-nada-volvera-a-ser-como-antes/>
4. Arroyo, Luis y Yus, Magalí. (2007). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Segunda Edición. ESIC Editorial, Madrid, España.
5. Beer, Chris. (3 de enero de 2019). *Is TikTok setting the scene for music on social media?*. Blog de GlobalWebIndex. Recuperado de:
<https://blog.gwi.com/trends/tiktok-music-social-media/>
6. Butler, Sarah. (20 de marzo de 2020). *New UK taskforce to crack down on coronavirus profiteers*. The Guardian. Reino Unido. Recuperado de:
<https://www.theguardian.com/business/2020/mar/20/new-uk-taskforce-to-crack-down-on-coronavirus-profiteers>
7. Chan, Stephanie. (14 de julio de 2021). *TikTok Becomes the First Non-Facebook Mobile App to Reach 3 Billion Downloads Globally*. SensorTower. Recuperado de: <https://sensortower.com/blog/tiktok-downloads-3-billion>
8. Chapell, Bill (22 de junio de 2021). *Billie Eilish says she is sorry after TikTok video shows her mouthing a racist slur*. NPR, Estados Unidos. Recuperado de: <https://www.npr.org/2021/06/22/1009042029/billie-eilish-says-she-is-sorry-after-an-old-video-shows-her-mouthing-a-racist-s?t=1630709693919>
9. Chiavenato, Idalberto. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones Segunda edición*. Editorial McGraw Hill. Ciudad de México.

10. Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo. (2006). *Iniciativa InFocus sobre responsabilidad social de la empresa*. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra, Suiza. Recuperado de: <https://libguides.ilo.org/corporate-social-responsibility-es>
11. Consejo Directivo de APS La Fenice. (2019). *Social & Economical Report 2018/2019*. Tortona, Italia.
12. Consejo Directivo de APS La Fenice. (2019). *Social & Economical Report 2019/2020*. Tortona, Italia.
13. Cuenta de *Facebook* de APS La Fenice: @lafeniceaps
14. Cuenta de *Facebook* de Mojo de Caña: @mojocana
15. Cuenta de *Instagram* de APS La Fenice: @apslafenice
16. Cuenta de *Instagram* de Mojo de Caña: @mojodecana
17. Del Barco, Jorge. (12 de febrero de 2021). *10 estadísticas de Facebook que necesitas conocer en 2021*. oberlo.es. Recuperado de:

<https://www.oberlo.es/blog/estadisticas-facebook>
18. Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas. Pp. 11-15 . Recuperado de: <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx>
19. Fernández, Rosa y Statista.com. (21 de marzo de 2021). *Redes sociales con mayor número de usuarios activos a nivel mundial en enero de 2021*. Statista.com. Recuperado de:

<https://es.statista.com/estadisticas/600712/ranking-mundial-de-redes-sociales-por-numero-de-usuarios/>
20. ELOGIA para IAB Spain. (2021). *Estudio de Redes Sociales 2021*. IAB Spain. Recuperado de: <https://iabspain.es/estudio/estudio-de-redes-sociales-2021/>
21. Gasparello, Mateo. (2020) *109 Statistiche Sull'Uso Dei Social Network. Lo Stato Dei Social Network In Italia Nel 2021*. contenutidigitali.it. Italia. Traducción propia. Recuperado de:

<https://www.contenutidigitali.net/statistiche-utilizzo-social-network#instagram>
22. Juste, M. (10 de febrero de 2021). *La pandemia dispara el uso de las redes sociales, un 27% más que hace un año*. Expansión. España. Recuperado de: <https://www.expansion.com/economia-digital/innovacion/2021/02/10/6022c89de5fdea59448b459b.html>

23. Marino, Ludovica (2021). *10 statistiche Facebook che dovresti conoscere nel 2021*. oberlo.it. Traducción Propia.

Recuperado de: <https://www.oberlo.it/blog/statistiche-facebook>

24. Mohsin, Maryam (15 de julio de 2021). *10 estadísticas de TikTok que debes conocer en 2021*. oberlo.com. Recuperado de:

<https://cl.oberlo.com/blog/estadisticas-tiktok>

25. Organización de las Naciones Unidas. (19 de marzo de 2020). *Uniting Business to respond to COVID-19 outbreak. A Special Appeal from the United Nations Global Compact*. ONU. Nueva York, Estados Unidos. Traducción propia. Recuperado de: <https://www.unglobalcompact.org/news/4531-03-19-2020>

26. Real Academia Española. Definición de crisis. Recuperado de: <https://dle.rae.es/crisis>

27. Real Academia Española. Definición de conflicto. Recuperado de: <https://dle.rae.es/conflicto>

28. Redacción de BBC Mundo. (13 de febrero de 2018). *¿Es Facebook para mayores? ¿Por qué los más jóvenes prefieren Instagram y Snapchat?* BBC Mundo. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43046214>

29. Robbins, Stephen P. y Judge, Timothy A. (2009). *Comportamiento organizacional. Decimotercera edición*. Pearson Educación. Ciudad de México.

30. Rojas Orduña, Octavio Isaac. (2003) *La comunicación en momentos de crisis. Comunicar*. Núm. 21, 2003, pp. 137-140. Grupo Comunicar. Huelva, España. Recuperado de:

<https://www.revistacomunicar.com/index.php?contenido=detalles&numero=21&articulo=21-2003-21>

31. Ruiz de Elvira, Álvaro P. (11 de febrero de 2021). *Gina Carano es despedida de 'The Mandalorian' tras equiparar a los republicanos en EE UU con los judíos durante el holocausto*. El País, Madrid, España. Recuperado de:

<https://elpais.com/television/2021-02-11/gina-carano-es-despedida-de-the-mandalorian-tras-equiparar-a-los-republicanos-en-ee-uu-con-los-judios-durante-el-holocausto.html>

32. Sancho Ligorred, Belén. (22 de marzo de 2021). *Los medios de comunicación en TikTok: un universo por explorar*. Aika Educación. Recuperado de:
- <http://www.aikaeducacion.com/tendencias/los-medios-de-comunicacion-en-tiktok-un-universo-por-explorar/>
33. Sehl, Katie. (27 de enero de 2021). *Instagram Demographics in 2021: Important User Stats for Marketers*. Hootsuite. Recuperado de:
- <https://blog.hootsuite.com/instagram-demographics/>
34. Página web de APS La Fenice: <http://www.lafenicetortona.org/site/it/>
35. Página web de la Comisión Europea:
- https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node_es
36. Página web del Comune di Tortona: <https://old.comune.tortona.al.it/>
37. Página web del Cuerpo Europeo de Solidaridad:
- https://europa.eu/youth/solidarity_es
38. Página web de Mojo de Caña: <https://www.mojodecaña.org/>
39. Página web del Servizio Civile Universale: <https://www.serviziocivile.gov.it/>
40. UNESCO, Oficina Regional de Ciencias para América Latina y el Caribe. (9 de junio de 2020). *Riesgos y oportunidades de Internet en tiempos de aislamiento*. UNESCO. Recuperado de:
- <https://es.unesco.org/news/oportunidades-y-riesgos-internet-tiempos-aislamiento>
41. Vixonic. (2021, 19 de marzo). *3 estrategias de comunicación interna para fortalecer el desarrollo organizacional de tu empresa*. vixonic.com. Recuperado de:
- <https://www.vixonic.com/3-estrategias-de-comunicacion-interna-para-fortalecer-el-desarrollo-organizacional-de-tu-empresa/>
42. von Abrams, K. (2020, 21 de diciembre). *Social networks will experience a pandemic-driven boost in 2020—but not equally*. Insider Intelligence. Recuperado de:
- <https://www.emarketer.com/content/social-networks-experienced-pandemic-driven-bo>

ost-2020

43. Warkentin, Gabriela. (23 de octubre de 2015). *Mamá, ¡salte de mi Facebook!*. Más por Más. Ciudad de México. Recuperado de:

<https://www.maspormas.com/opinion/mama-salte-de-mi-facebook/>

44. Westphalen, M. H. y Piñuel J.L. (1993). La dirección de comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario Técnico. Ediciones Del Prado, Madrid, España.

Anexos

Anexo 1 - Entrevistas internas

En el Anexo 1 pueden encontrarse las entrevistas hechas a las fuentes personales a lo largo de la realización de este Trabajo de Fin de Máster. En todas las entrevistas aparece el nombre de la fuente y otros datos identificativos como la edad, la nacionalidad y, en ciertos casos, la relación con APS La Fenice.

Las personas externas a APS La Fenice que fueron entrevistadas se eligieron debido a su especialidad (Ingeniería de Software, *Community Manager*) o para saber su percepción de las redes sociales de la asociación y la web a nivel usuario.

En total hay 10 entrevistas. La mayoría de ellas se realizaron a distancia debido a las restricciones derivadas del COVID-19. Se trató de entrevistas semiestructuradas y no estructuradas.

Entrevista 1

Nombre: Sergio del Águila Acedo

Edad: 22

Nacionalidad: Española

Ocupación: Artista circense

Rol en La Fenice: Ex Voluntario del Cuerpo Europeo de Solidaridad (9 meses entre 2018 y 2019)

Idioma en el que se realizó la entrevista: Español

1. ¿Cómo conociste la asociación APS La Fenice?

Conocí La Fenice cuando mi entrenadora me dijo que si me quería ir a Italia a hacer un voluntariado que tenía que ver con circo, que es lo que yo hago. En aquel momento no conocía nada de ellos pero después me empecé a informar y la asociación Mojo de Caña me contó muchas cosas sobre ellos.

2. ¿Qué te transmitían antes de que comenzaras a trabajar con ellos? (Por ejemplo, lo que podías ver en su página web o las redes sociales?)

La verdad es que yo estaba muy ilusionado con la oportunidad, en aquel momento no estaba estudiando ni trabajando así que era una oportunidad muy buena. En cuanto hablé con ellos fueron muy simpáticos y me transmitieron mucha seguridad.

3. ¿Qué te transmitieron después de la experiencia?

Hubo un momento en el que yo acabé mi EVS de seis meses y me dieron la oportunidad de quedarme 6 meses más, dije que sí. Pero a los 9 meses por motivos personales tuve que volver. Sucedieron varios problemas que creo que no gestionaron bien y yo fui el perjudicado. A pesar de eso la experiencia fue genial y por lo general, todos son un amor.

4. ¿Crees que APS La Fenice tiene problemas con la comunicación?

Existían varios problemas de comunicación dentro de La Fenice y creo que las divisiones de los trabajadores estaban muy mal hechas. Creo que Giulia tenía demasiadas cosas que hacer y otros no hacían tanto. Todo lo que organizamos salió genial pero es lo que yo vi, que Giulia estaba saturada.

5. ¿Qué cosas positivas puedes resaltar de APS La Fenice?

Creo que las actividades que proponen son fantásticas, cuidan mucho a la gente a la que va allí, intercambios, los jóvenes de la ciudad, al final es una gran familia, muchas veces los niños subían sólo por hablar un rato con nosotros.

6. ¿Y negativas?

Creo que la falta de comunicación con las personas que hacen los intercambios del Cuerpo Europeo de Solidaridad es de las más importantes, al final tienen que entender que por seis meses o un año, nuestra vida cambia de un día para otro, nos alejamos de la familia, amigos, la rutina, el cambio de país, cultura, etc. Al final nosotros allí estamos solos y creo que deberían mejorar esa parte de inteligencia emocional.

Entrevista 2

Nombre: Jasmin Takkula

Edad: 29

Nacionalidad: Finlandesa

Ocupación: Oficinista

Rol en La Fenice: Ex voluntaria del Cuerpo Europeo de Solidaridad (2018-2019)

Idioma en el que se realizó la entrevista: Inglés

1. ¿Cómo conociste la asociación APS La Fenice?

Participé en un intercambio juvenil organizado por ellos.

2. ¿Qué te transmitían antes de que comenzaras a trabajar con ellos? (Por ejemplo, lo que podías ver en su página web o las redes sociales?)

Ya conocía los valores, los voluntarios, cómo podía trabajar, etc. Gracias al intercambio que tuve antes.

3. ¿Qué te transmitieron después de la experiencia?

Pude comprender mejor qué tipo de trabajo hacen a nivel local.

4. ¿Crees que APS La Fenice tiene problemas con la comunicación?

Creo que sí. Muchísimos. Lo peor es cuando había algún conflicto. Había falta de profesionalidad y no había una conversación después para solucionarlo o como hacer las cosas mejor. El *feedback* era muy pobre. No preguntaron por opiniones o sugerencias para mejorar después de mi año de voluntariado. A veces la comunicación si sucedía o era buena, pero ya era tarde. Eso sí, había bastante comunicación a la hora de organizar el trabajo.

5. ¿Qué cosas positivas puedes resaltar de APS La Fenice?

Puedes cambiar algo con el trabajo que haces, la gente es amable y la casa para los voluntarios es buena.

6. ¿Y negativas?

La comunicación era muy pobre y no le dedicaban el tiempo suficiente.

Entrevista 3

Nombre: Benjamin Geleff Guldager

Edad: 25

Nacionalidad: Danesa

Ocupación: IT Associate en Danske Bank

Rol en La Fenice: Ex Voluntario del Cuerpo Europeo de Solidaridad (seis meses, 2019)

Idioma en el que se realizó la entrevista: Inglés

1. ¿Cómo conociste la asociación APS La Fenice?

Conocí La Fenice gracias a la organización en la que estaba en Dinamarca, que se llama 3DB. Esta asociación ha colaborado con La Fenice en varios proyectos Erasmus+

2. ¿Qué te transmitían antes de que comenzaras a trabajar con ellos? (Por ejemplo, lo que podías ver en su página web o las redes sociales?)

Gracias a los proyectos Erasmus+ pude conocer a Giulia, una de las líderes de La Fenice.

3. ¿Qué te transmitieron después de la experiencia?

Pude obtener mi certificado YouthPass y muchos recuerdos.

4. ¿Crees que APS La Fenice tiene problemas con la comunicación?

Para mí, el único problema de comunicación fue la falta de trabajo, ya que siento que no hice todo el trabajo que pensé que haría o que me dijeron al principio. Me hubiera gustado tener más responsabilidad. A parte de eso, todo bien.

5. ¿Qué cosas positivas puedes resaltar de APS La Fenice?

La gente, la pasión, los proyectos, el arte y el impacto cultural.

6. ¿Y negativas?

Tal vez deberían tener una tabla con tareas y responsabilidades exactas, bien asignadas a cada persona.

1. ¿Cómo conociste la asociación APS La Fenice?

En Facebook en la página de la asociación AFAIJ Madrid.

2. ¿Qué te transmitían antes de que comenzaras a trabajar con ellos? (Por ejemplo, lo que podías ver en su página web o las redes sociales?)

Me pareció una asociación comprometida con los valores que promovían, por las fotos que compartían a través de Facebook y para informarme más de los proyectos y actividades que realizaba a través de la página web.

3. ¿Crees que APS La Fenice tiene problemas con la comunicación?

Muchas veces, la información que dan no está actualizada.

4. ¿Qué cosas positivas puedes destacar de APS La Fenice? ¿Y negativas?

No tuvimos la oportunidad de conocer todos los proyectos que se gestionan desde la Fenice en parte por la situación de pandemia y restricciones que se tenían en ese momento, sin embargo aspectos positivos en cuanto a comunicación, realizábamos pósters publicitarios para dar visibilidad a las actividades que nos proponían (curso de español, yoga, jardinería...).

En cuanto a aspectos negativos creo que podría ser la poca antelación con la que se anunciaban las actividades.

Entrevista 4:

Nombre: Laura Cascales

Rol en La Fenice: Ex Voluntario del Cuerpo Europeo de Solidaridad (4 meses, 2020-2021)

Idioma en el que se realizó la entrevista: Español

1. ¿Cómo conociste la asociación APS La Fenice?

En Facebook en la página de la asociación AFAIJ Madrid.

2. ¿Qué te transmitían antes de que comenzaras a trabajar con ellos? (Por ejemplo, lo que podías ver en su página web o las redes sociales?)

Me pareció una asociación comprometida con los valores que promovían, por las fotos que compartían a través de Facebook y para informarme más de los proyectos y actividades que realizaba a través de la página web.

3. ¿Crees que APS La Fenice tiene problemas con la comunicación?

Muchas veces, la información que dan no está actualizada.

4. ¿Qué cosas positivas puedes destacar de APS La Fenice? ¿Y negativas?

No tuvimos la oportunidad de conocer todos los proyectos que se gestionan desde la Fenice en parte por la situación de pandemia y restricciones que se tenían en ese momento, sin embargo aspectos positivos en cuanto a comunicación, realizábamos pósters publicitarios para dar visibilidad a las actividades que nos proponían (curso de español, yoga, jardinería...).

En cuanto a aspectos negativos creo que podría ser la poca antelación con la que se anunciaban las actividades.

Entrevista 5:

Nombre: Iliass El Moualy

Edad: 22

Nacionalidad:

Ocupación: Estudiante de informática

Rol en La Fenice: Voluntario del Servicio Civil (2021)

Idioma en el que se realizó la entrevista: Italiano

1. ¿Cómo conociste a APS La Fenice?

Siempre estaba como alrededor, ya que sabía que algo hacían al ver tanta gente internacional en Tortona por los intercambios. En febrero descubrí que se podía hacer voluntariado en la asociación. Quería hacer algo con mi tiempo libre mientras estaba estudiando y mi amigo me dijo sobre La Fenice y que se podía hacer voluntariado con ellos.

2. ¿Qué te transmitía APS La Fenice antes de entrar a hacer voluntariado con ellos?

Empecé a seguirlos entre febrero y marzo en Instagram, ya que por esas fechas envié el formulario para hacer voluntariado. La primera impresión fue muy buena. Vi mucha gente en las fotos y me dio muy buenas vibraciones. También había gente de otras partes del mundo. las actividades me parecieron interesantes. Sin embargo, me parece que la web está mal optimizada y debería adaptarse para verse mejor en el móvil. Además, el menú es un poco grande.

3. ¿Y después?

Ahora no siento que estoy trabajando para ellos sino en una parte. Estoy trabajando en el nuevo local, pero aún no se siente totalmente de La Fenice. Sé que se están organizando algunos intercambios, pero no sé mucho más sobre ellos. No es un problema.

4. ¿Crees que existen problemas de comunicación dentro de La Fenice?

Bueno, en general me sentí bienvenido. Maha fue la que recibió mi formulario y fue quien me ayudó a rellenar el resto de documentación necesaria. Cuando empecé el Servicio Civil pude conocer a los otros voluntarios del Servicio Civil y a las voluntarias de intercambio, así como algunos voluntarios más de La Fenice. Aunque, diariamente, el contacto que tengo es solo con Maha y Alessandra. No puedo decir mucho. Veo que se centran en los intercambios y yo me estoy centrando más en las actividades locales que se hicieron en julio, en la ayuda escolar en los institutos, etc.

5. ¿En qué cualidades crees que destaca La Fenice?

Lo mejor son sus intenciones. Hay muchas ganas de proponer actividades locales. Es muy positivo. Es muy bueno saber que hay gente en Tortona que quiera proponer actividades para los jóvenes y darles oportunidades de viajar y descubrir Europa de formas tan únicas como los proyectos de intercambio juvenil.

6. ¿Qué cualidades negativas tiene La Fenice?

La principal es la sede actual. No siento que sea un buen lugar de presentación para el público de las actividades o los nuevos voluntarios. La sede aún no está terminada y las cosas no están del todo colocadas. Sé que no es culpa de La Fenice en gran parte pero es algo negativo. Creo que eso es todo. Llevo aquí pocos meses y no tengo más para juzgar.

7. ¿Cómo es la relación con el ayuntamiento?

He oído que la relación con La Fenice y el ayuntamiento no es tan buena, pero eso no nos involucra a los miembros del Servicio Civil. Nuestra relación con el ayuntamiento es buena.

Entrevista 6:

Nombre: Laura Tomic

Edad: 25

Nacionalidad: Italiana

Ocupación: Arquitecta

Rol en La Fenice: Voluntaria, ex mentora de los voluntarios ESC

Idioma en el que se realizó la entrevista: Inglés

1. ¿Desde cuándo formas parte de APS La Fenice? ¿Cuál es tu rol? ¿Has tenido otros roles en el pasado?

Empecé a formar parte de La Fenice en 2016, cuando realicé un intercambio en Granada, España. Fue la primera vez que estuve activa como voluntaria. Anteriormente, en 2012 hubo un intercambio en Tortona y fue la primera vez que pude hablar con gente en otro idioma. Comencé como voluntaria, fui la secretaria y luego comencé a trabajar con un sueldo como colaboradora desde agosto de 2019 a abril de 2021. Intenté ayudar y hacer todo lo que pude hasta que seguí mi sueño de ser arquitecta.

2. ¿Cuánto tiempo dedicas a ayudar o trabajar para La Fenice?

Antes mucho más, ya que tenía que estar ahí mínimo 20 horas por semana. Ahora solo cuando estoy disponible.

3. ¿Cómo cambió la pandemia del COVID-19 la actividad de La Fenice? ¿Y tu relación con la asociación?

Cuando empecé a trabajar para La Fenice hubo un intercambio al que pude ir que se llamaba START5 y trataba sobre arte en la calle. Esto pasó en septiembre de 2019. Estábamos llenos de energía y con muchas ideas para 2020, cuando llegó la pandemia. Para mí fue muy estresante porque todo pasó a ser online, con un montón de videollamadas

en diferentes momentos del día ya que algunos no podían en ciertas horas. Fue difícil pero satisfactorio en cierto sentido.

4. ¿Los problemas de comunicación comenzaron con la pandemia del COVID-19 o estaban ahí antes?

Las organizaciones siempre trabajan de diferentes maneras. En La Fenice hay gente que a veces está disponible, otras veces no. Depende de sus estudios, el trabajo y la comunicación puede ser difícil a veces. Con la pandemia se volvió muy complicado porque la situación era muy estresante a nivel mental.

5. ¿Cómo definirías las relaciones con el ayuntamiento y los políticos de Tortona?

No estoy segura de si funcionan bien. Siempre hemos tenido nuestro propio soporte. Si es verdad que el ayuntamiento y las escuelas han intentado ayudarnos pero a veces es muy difícil que te escuchen.

6. ¿Cómo definirías las relaciones con otras organizaciones en Tortona, el resto de Italia y fuera de ella

Creo que ahora estamos empezando a colaborar mucho más con la gente de Tortona. Creo que la pandemia nos ha acercado más. También creo que la relación con las asociaciones italianas y europeas es muy buena.

7. ¿Cómo es la comunicación con los otros miembros de La Fenice? ¿Cómo era en el pasado?

Algunas veces es difícil, otras veces no tanto. No es fácil involucrar a todos, especialmente si tú trabajas dentro y ellos solo pueden tomar acción en una pequeña parte. Algunos no saben realmente cómo es desde dentro, pero es como funciona.

8. ¿Cómo definirías tu relación con los otros miembros?

Creo que es buena. Todos me adoran y yo a ellos. Trato de ser muy transparente. Incluso si eres mi amigo o alguien cercano, voy a decirte lo que no me gusta, lo que está mal para mí.

**9. ¿Cuál ha sido el problema más grave que ha sucedido dentro de La Fenice?
(No necesariamente relacionado con la comunicación)**

Creo que lo más difícil es cuando organizas eventos y pones un montón de esfuerzo en ellos y no recibes mucho *feedback* o *engagement*.

Entrevista 7:

Nombre: Emilia Bonadeo

Edad: 24

Nacionalidad: Italiana

Ocupación: Estudiante

Rol en La Fenice: Secretaria

Idioma en el que se realizó la entrevista: Inglés

1. ¿Desde cuándo formas parte de APS La Fenice? ¿Cuál es tu rol? ¿Has tenido otros roles en el pasado?

Me uní a La Fenice en 2014, cuando tenía 16 años, yendo a un intercambio juvenil en el que La Fenice colaboraba. Desde entonces me interesé en la organización pero me volví más activa cuando tenía 20 y usaba mucho el coche. No soy de Tortona, soy de un pueblo que está cerca y no hay tantas líneas de autobús. Un año más tarde me fui fuera por dos años. En el verano de 2020 estaba en Italia de vuelta e intenté ser más activa. Entonces, dos personas dejaron la dirección y vi la oportunidad perfecta para tomar más responsabilidad y aprender cómo funcionaba La Fenice, así que presenté mi candidatura para ser secretaria y fui elegida.

2. ¿Cómo cambió la pandemia del COVID-19 la actividad de La Fenice? ¿Y tu relación con la asociación?

Cuando empecé a comprometerme más con La Fenice, la pandemia ya había llegado. Fue difícil porque al principio estaba muy emocionada, pero me di cuenta de que mucha gente no venía a las actividades y me desmotivaba un poco. De todas formas diría que mi relación con La Fenice no cambió mucho. Sin tener que ver con la falta de actividad, tuvimos una gran lucha: implicar más a los jóvenes en las actividades que se hacían, que no eran tantas ya que la mayoría de nuestras actividades se centran en los intercambios internacionales, que fueron cancelados. Así, tuvimos que reinventar nuestras actividades: hacíamos

actividades de verano para preadolescentes organizadas por los voluntarios del Servicio Civil. También trabajamos en los proyectos de Erasmus pero online.

3. ¿Piensas que La Fenice tiene problemas con la comunicación?

Sí. Creo que está claro. Siento que hemos intentado solucionarlo y habíamos tomado la decisión, pero no la implementamos.

4. Si la respuesta es afirmativa, ¿estos problemas estaban ahí antes de la pandemia o surgieron después?

Creo que estaban ahí antes, pero empeoraron con la pandemia ya que la gente no podía verse en persona y hablar. Así que la comunicación estaba restringida a una reunión online cada mes y el grupo de Whatsapp. Creo que es importante resaltar que el consejo directivo tiene tres grupos: uno con nosotros, uno con nosotros y las tres chicas que trabajan a tiempo parcial y uno con todos los miembros activos. Como la mayoría de discusiones pasan en los dos primeros grupos, creo que muchas veces nos olvidamos (o al menos yo) de que los otros miembros o colaboradores no saben qué pasa.

5. ¿Cómo definirías las relaciones con el ayuntamiento y los políticos de Tortona?

No es muy buena y parece no haber mucho interés por su parte para mantener una buena relación.

6. ¿Cómo definirías las relaciones con otras organizaciones en Tortona, el resto de Italia y fuera de ella?

Creo que son buenas. Tenemos contacto con la gente de Tortona y buenas relaciones con otras organizaciones del país.

7. ¿Cómo definirías tu relación con el resto de miembros de La Fenice?

Mayormente buenas, aunque por el COVID-19 y porque no vivo cerca, las posibilidades de vernos cara a cara no solo para reuniones son raras.

8. ¿Cómo es la comunicación con los otros miembros de La Fenice? ¿Cómo era en el pasado?

La comunicación pasa casi exclusivamente en el grupo de Whatsapp y las reuniones mensuales online. Antes de eso creo que era parecido pero las reuniones cara a cara permitían hablar más en un entorno más amigable y relajado.

9. ¿Cuál ha sido el problema más grave que ha sucedido dentro de La Fenice? (No necesariamente relacionado con la comunicación).

Realmente no lo sé, pero desde mi punto de vista fue la pandemia.

10. ¿Qué puedes proponer para mejorar la comunicación interna y externa de La Fenice?

Desafortunadamente mis herramientas y experiencia son limitadas así que no sé que sugerir.

Entrevista 8:

Nombre: Alessandra Visentin

Edad: 23

Nacionalidad: Italiana

Ocupación: Estudiante

Rol en La Fenice: Trabajadora a tiempo parcial

Idioma en el que se realizó la entrevista: Inglés

1. ¿Desde cuándo formas parte de APS La Fenice? ¿Cuál es tu rol? ¿Has tenido otros roles en el pasado?

Conocí a APS La Fenice en el año 2013, cuando participé en un intercambio en Dublín llamado "Youth in Action". El intercambio estaba organizado por el Ayuntamiento de Tortona y uno de los mentores era Fabio Magrassi, uno de los miembros fundadores de La Fenice. La otra persona a cargo de liderar el proyecto era Silvia Borgarelli, que más tarde pasó a formar parte de la directiva de La Fenice.

El intercambio fue bien. En ese tiempo tenía 15 años y me ofrecieron una oportunidad de movilidad que no hubiera tenido de otra manera. Creo que ese mismo año participé en otro proyecto Erasmus + del Ayuntamiento. La líder esta vez era Giulia Annibaletti. Entonces,

Fabio y Giulia me preguntaron si quería unirme al Grupo Joven de La Fenice. El Grupo Joven era, básicamente, un grupo de jóvenes menores de edad que intentaba organizar actividades y proyectos por su parte con el apoyo de los miembros mayores de La Fenice.

2. ¿Cómo cambió la pandemia del COVID-19 la actividad de La Fenice? ¿Y tu relación con la asociación?

La pandemia cambió drásticamente mi relación con La Fenice. Debido a la pandemia tuve que regresar a Tortona. Antes de eso, estaba estudiando en Bolonia, por lo que no estuve muy activa en los dos años antes del COVID-19. Cuando regresé a Tortona estaba preocupada por los proyectos de la asociación, ya que muchos de ellos estaban relacionados con la movilidad y durante la pandemia estos proyectos no podían realizarse.

Me preocupé cuando Giulia nos dijo que iba a volver a trabajar en Bruselas y que durante ese tiempo no podría seguir los proyectos como lo hacía antes. Así, terminé uniéndome a algunos proyectos que estaban activos entonces como el laboratorio de *storytelling online* del proyecto JAMMIN, escribí contenido online para el proyecto Gamify EU y me mantuve en contacto con los compañeros del proyecto UHD.

Durante la pandemia estuve mucho más activa intentando compensar la falta de Giulia y también intenté ayudar a Laura, que en ese momento era la única trabajando para La Fenice con contrato. El periodo al que me refiero es desde abril a agosto de 2020, cuando todavía era una voluntaria. Empecé a trabajar con contrato de colaboradora para La Fenice en octubre de 2020, ya que de todas formas ya participaba en muchos de los proyectos. Desde octubre de 2020 a abril de 2021 mi contrato era de 16 horas a la semana, mientras que desde mayo a 2021 a noviembre de 2021 cambió a 20 horas a la semana, pero a veces terminé trabajando más horas porque hay mucho trabajo que hacer.

3. ¿Piensas que La Fenice tiene problemas con la comunicación?

Definitivamente. De hecho, cuando empecé a trabajar para La Fenice también empecé a ayudar con la gestión de las redes sociales porque pensé que era importante, pero realmente nadie excepto Giulia estaba bajo el control de esto. Desde enero a abril pensé que podíamos publicar dos veces a la semana. Pero, cuando Laura se fue, no tenía tiempo para ocuparme de la comunicación porque hay mucho trabajo que hacer y solo dos personas estábamos haciendo todas las tareas, por lo que había necesidad de contratar a alguien más.

Durante el tiempo que pude ocuparme de la comunicación y las redes sociales creé una *newsletter* y un calendario de comunicación, para publicar con cierta frecuencia. También intenté mantener activo el grupo de comunicación de La Fenice, donde se supone que todo el mundo puede sugerir y escribir publicaciones para La Fenice. Pero, al final, nadie ayudaba con la comunicación. Y si ayudaban sucedía muy pocas veces. También me encargué de la campaña de reclutación de miembros de marzo.

4. Si la respuesta es afirmativa, ¿estos problemas estaban ahí antes de la pandemia o surgieron después?

La comunicación siempre ha dado problemas. Es probable que para lograr una buena comunicación, La Fenice necesite contratar a un gerente de redes sociales y comunicación a media jornada. También la gente podría ayudar más (por ejemplo en el grupo de WhatsApp). De esta forma puedes hacer voluntariado regularmente para La Fenice donde quiera que estes (muchos de los voluntarios ya no viven en Tortona).

5. ¿Cómo definirías las relaciones con el ayuntamiento y los políticos de Tortona?

Ahora son difíciles, pero hubo un tiempo en el que La Fenice tenía muy buenas relaciones con una ejecutora de Políticas Juveniles. Siempre se mostraba disponible y cooperativa con nosotros. Ahora se ha retirado y ya no tenemos contactos de confianza. En realidad, creo que podría contar con dos personas del ayuntamiento. El resto de ellos no consideran a La Fenice como una prioridad y normalmente me tratan con condescendencia porque soy joven.

6. ¿Cómo definirías las relaciones con otras organizaciones en Tortona, el resto de Italia y fuera de ella?

Creo que La Fenice tiene una mejor red de contactos en Europa que a nivel local, ya que mayoritariamente trabajamos en proyectos europeos. Hemos tratado de trabajar durante años con algunos de nuestros contactos, especialmente con organizaciones más grandes y profesionales que la nuestra. Creo que esto prueba que La Fenice podría ser profesional también.

Hay una red local pero es más débil. Estoy trabajando en ello porque creo que es importante. Especialmente este verano, con el fin del confinamiento, tuve la oportunidad de conocer algunas organizaciones juveniles en Alessandria, pero estoy planeando un evento pequeño en septiembre con otras organizaciones del tercer sector en Tortona.

Desde este punto de vista, tengo confianza para decir que La Fenice siempre ha intentado cooperar con las organizaciones locales de Tortona, por otro lado hay algunas organizaciones locales que son difíciles de contactar, especialmente porque no son organizaciones juveniles y tienen un estilo diferente. Por ejemplo, en Tortona muchas organizaciones no tienen redes sociales o siquiera una dirección de correo electrónico. Además, Tortona es una ciudad pequeña en la que no existe la cultura de la cooperación, mesas de trabajo, etc.

7. ¿Cómo definirías la relación que tienes con el resto de miembros de APS La Fenice?

Bastante buena. Tengo una relación buena con todo el mundo, incluso si a veces discutimos por tener diferentes opiniones.

8. ¿Cómo es la comunicación con los otros miembros de La Fenice? ¿Cómo era en el pasado?

En el pasado estaba menos estructurada, pero ahora tenemos una reunión por mes, un calendario compartido y los miembros reciben actualizaciones semanales en el grupo de WhatsApp.

9. ¿Cuál ha sido el problema más grave que ha sucedido dentro de La Fenice? (No necesariamente relacionado con la comunicación)

Los cambios de presidencia, que siempre pasaban debido a razones o eventos personales no directamente conectados a La Fenice, pero siempre nos recuperamos.

10. ¿Qué puedes proponer para mejorar la comunicación interna y externa de La Fenice?

- Consistencia

- Algo más de ayuda, ya que no puedo hacer todo yo sola cuando ya tengo bastante trabajo
- Creo que la identidad visual debería estar más definida. Muchas veces no se puede comprender la visión o la imagen de La Fenice únicamente mirando las redes sociales. Por ejemplo, creo que nuestros folletos o carteles tienen un toque muy infantil y la gente no comprende bien si está dirigido a niños o a adolescentes o jóvenes adultos.
- Actualizar la página web. A veces me da vergüenza cuando tengo que presentar la asociación usando el sitio web actual.
- Menos hablar y más acción. Tenemos muchas discusiones y debates sobre la comunicación pero, a la hora de trabajar o tomar acción nadie aparece o se rinden rápidamente.

11. ¿Puedes nombrar fortalezas y debilidades de La Fenice?

Fortalezas:

- Resiliencia, creo que esta palabra se usa mucho hoy en día, pero teniendo en cuenta la historia de La Fenice, es el caso.
- Trabajan duro, considerando que La Fenice está compuesta en su mayoría por voluntarios y 3 trabajadores a media jornada.
- Resolución de problemas
- Abiertos al diálogo

Debilidades:

- Comunicación
- Necesidad de relevo generacional, o la asociación morirá
- Inestabilidad

Entrevista 9:

Nombre: Silvia Borgarelli

Edad: 36

Nacionalidad: Italiana

Ocupación: Educadora

Rol en La Fenice: Consejera

Idioma en el que se realizó la entrevista: Inglés

1. ¿Desde cuándo formas parte de APS La Fenice? ¿Cuál es tu rol? ¿Has tenido otros roles en el pasado?

He sido voluntaria en APS La Fenice desde 2015 a 2018. A partir de 2018 empecé a formar parte del Consejo Directivo de la asociación, por lo que ahora formo parte de la directiva y soy voluntaria. También fui mentora en dos proyectos de intercambio europeo en 2017 y 2018.

2. ¿Cuánto tiempo dedicas a La Fenice?

Esto depende de las actividades de la asociación y el tiempo libre que tenga tras el trabajo. Va desde un mínimo de dos horas por semana a días completos, dependiendo de si somos anfitriones de un proyecto de intercambio.

3. ¿Cómo cambió la pandemia del COVID-19 la actividad de La Fenice? ¿Y tu relación con la asociación?

Las actividades a nivel europeo (intercambios juveniles, principalmente) tuvieron que detenerse durante varios meses, al igual que las actividades en el centro juvenil. También las reuniones de la dirección y con los voluntarios tuvieron que cambiar: creamos una cuenta de Zoom para continuar con nuestras reuniones habituales y para planear actividades online. He intentado estar en contacto con todo el mundo y también con las actividades planeadas, pero no ha sido fácil.

4. ¿Los problemas de comunicación llegaron con la pandemia del COVID-19 o ya estaban ahí antes?

Ya teníamos dificultades con la comunicación antes, pero el aislamiento y el confinamiento provocado por la pandemia empeoró los problemas.

5. ¿Cómo definirías las relaciones con el ayuntamiento y los políticos de Tortona?

Es una relación complicada, ya que tenemos que relacionarnos con la gente que trabaja en el ayuntamiento y también con los políticos, que cambian cuando hay elecciones.

Normalmente los políticos no están al tanto de la existencia de nuestra asociación y parecen no reconocer la importancia de proporcionar servicios y actividades para la gente joven. Manejamos el centro juvenil local para el ayuntamiento, pero a su vez este no ofrece servicios o actividades relativos a políticas juveniles. También manejamos a los voluntarios nacionales (Servicio Civil), por lo que tenemos que colaborar con el ayuntamiento en esto.

6. ¿Cómo definirías la comunicación con los miembros de La Fenice? ¿Cómo era en el pasado?

No es fácil mantener la comunicación fluyendo en el grupo de voluntarios, ya que hay gente que solo se queda con nosotros por cortos periodos de tiempo, u otros que permanecen como voluntarios pero no pueden darnos todo su tiempo. Usamos grupos de Whatsapp. Tenemos uno muy grande con voluntarios activos, un grupo para la directiva y otro grupo con la directiva y la gente que hemos contratado. Cuando tenemos actividades o proyectos específicos, abrimos grupos de WhatsApp dedicados a estos proyectos, incluyendo a los miembros y voluntarios implicados en la actividad. Siempre ha sido difícil mantener a la gente en contacto. La comunicación siempre ha sido nuestra debilidad.

7. ¿Cómo definirías las relaciones con otras organizaciones en Tortona, el resto de Italia y fuera de ella?

Tenemos buena relación con asociaciones de nuestro territorio y de otras partes del país. Además, puedo decir con seguridad que tenemos lazos muy fuertes con asociaciones en el extranjero, especialmente con algunas de Irlanda y de España.

8. ¿Cuál ha sido el problema más grave que ha sucedido dentro de La Fenice? (No necesariamente relacionado con la comunicación).

Yo diría que el problema más grave ha sido el hecho de que la administración decidiera que teníamos que abandonar el centro juvenil que teníamos antes. El Chalet Castello era perfecto para todos los tipos de actividad que hacemos.

Entrevista 10:

Nombre: Giulia Annibaletti

Edad: 34

Nacionalidad: Italiana

Ocupación: Educadora

Rol en La Fenice: Presidenta

Idioma en el que se realizó la entrevista: Inglés

1. ¿Cómo cambió la pandemia del COVID-19 la actividad de La Fenice?

Contacto limitado con las personas debido a:

- No se celebraban intercambios juveniles. (Los proyectos Erasmus + siempre han sido la primera y más eficiente forma que teníamos de llegar a gente joven, de forma que se involucraran en la organización a nivel local, más allá de la mera participación en los intercambios.
- No había actividad en las escuelas. Solíamos promover las actividades directamente en las aulas, presentando proyectos y eventos, repartiendo folletos, etc.
- No se podía acceder al Centro Juvenil debido a las restricciones. Teníamos un grupo de gente que iba al centro a hacer los deberes, talleres, actividades informales, etc.

Contacto limitado con los miembros debido a:

- Las reuniones informales y de comunicación las teníamos en el Centro Juvenil. Era el punto de referencia para muchos de nosotros: los miembros pasaban por ahí, se quedaban a hablar, ayudaban con algo o solo estaban por ahí. Esto fortalecía las conexiones entre ellos y la propia asociación.
- No había proyectos físicos o eventos, que eran una importante forma de construir amistad, confianza y conexiones. Trabajar para un objetivo común era complicado sin actividades.
- Todo pasó a ser online, incluido el trabajo, la universidad, el instituto, etc. Eventualmente todo el mundo se cansó de las actividades digitales. Los primeros meses todo fue bien, con meetings semanales entre los miembros pero a medida que pasó el tiempo se volvió más difícil contactar y motivar a los miembros.

Relación con el ayuntamiento:

- Debido a la pandemia y a la situación de emergencia, las prioridades del Ayuntamiento de Tortona y las oficinas a cargo de los servicios educativos y políticas jóvenes ya no eran prioritarias. Esto fue comprensible y esperado, debido a la situación sin precedentes. Sin embargo, esto creó una serie de retrasos en las negociaciones para tener un nuevo centro juvenil. También se volvió difícil tener conversaciones con el organismo que tomaba la decisión.

Relación con los voluntarios del Servicio Civil:

- Los cuatro voluntarios tuvieron que interrumpir sus actividades en el Centro Juvenil. Llegamos a un acuerdo con dos de ellos para que siguieran involucrándose hasta el final de año pero, por supuesto, no pudimos construir la misma relación o hacer las mismas actividades con normalidad. Básicamente estaban apoyando las pocas actividades que había. La falta de actividad afectó al alcance de la organización.

Relación con los voluntarios europeos:

- Tuvimos que interrumpir la actividad de los voluntarios europeos y parar su acogida desde marzo de 2020 a octubre de 2020. Cuando retomamos el proyecto en octubre, solo podíamos organizar actividades online, que no eran tan efectivas, en parte porque había pocos voluntarios. Las actividades online no eran tan efectivas como las físicas para involucrar a la gente y la experiencia de las dos voluntarias en Tortona desde octubre a marzo fue menos impactante y compleja, ya que Italia estaba en Alerta Roja por COVID-19.

2. ¿Los problemas de comunicación empezaron con la pandemia o estaban ahí antes?

Siempre hemos tenido algunos problemas con la comunicación. Nunca habíamos tenido a nadie dedicado a ello, ni siquiera habíamos pensado en el tema de una forma estratégica. Desde el comienzo, el hecho de que solo éramos un grupo de amigos, quedando constantemente en el Centro Juvenil o en nuestra vida privada (yendo juntos de vacaciones, a cenar, a comer, etc.) hizo que tuviéramos una comunicación muy informal entre nosotros y los miembros. La comunicación externa tampoco era muy necesaria al principio ya que no había tantas actividades de forma independiente. Muchas de las actividades dependían del ayuntamiento (que tiene sus propios canales y recursos para la comunicación externa). Este tipo de comunicación interna se mantuvo durante años, gracias a que sucedía en el Centro Juvenil de forma diaria. El fallo más grave fue que, aunque nuestras actividades y beneficiarios aumentaron con los años, nunca pensamos en una estrategia de comunicación real (ni interna, ni externa). La pandemia hizo esto más obvio, ya que afectó directamente a nuestros principales canales de comunicación externa en lo que se refiere a

alcanzar a los jóvenes; y en la comunicación interna (vernos a diario, reuniones informales, etc). Hemos intentado aumentar nuestra presencia en redes sociales en los últimos 12-18 meses, pero sin una estrategia clara. Además, ninguno de nosotros tiene las competencias para ello.

3. ¿Quién fundó APS La Fenice?

Los miembros fundadores son:

- Giulia Annibaletti
- Fabio Magrassi
- Amedeo Roveda
- Alessio Gazzo
- Matteo Bettonte
- Alex Bersini

4. ¿Cuál es la historia de APS La Fenice?

En 2007-2008, varios de los miembros fundadores y yo hicimos el Servicio Civil en la Oficina de Políticas Jóvenes del Ayuntamiento de Tortona, y nos dieron la tarea de abrir el primer Centro Juvenil de Tortona (Centro Giovani Off). Tras acabar el Servicio Civil, nos seguimos involucrando como voluntarios y miembros del Consejo Juvenil local, y organizábamos actividades y talleres. Con el paso de los años, otros voluntarios del Servicio Civil se fueron uniendo al Consejo Juvenil y se involucraron en planear y promocionar las actividades en el centro.

En el año 2011, los 6 miembros fundadores de APS La Fenice decidieron crear una organización juvenil para poder gestionar el Centro Juvenil de forma directa y poder presentar solicitudes para subvenciones económicas a nivel nacional y europeo, así como para poder negociar con el ayuntamiento el control del centro. Finalmente, APS La Fenice nació en 2012.

Al principio colaboramos con el ayuntamiento y su Oficina de Políticas Juveniles para promover y hacer actividades en el centro. Pronto nos volvimos más independientes como asociación y empezamos a hacer actividades por nuestra cuenta. Comenzó el diálogo con el ayuntamiento para tener un contrato o acuerdo para controlar el centro de forma oficial e

independiente. En estos momentos el ayuntamiento comenzó a tener problemas económicos y, por lo tanto, menos recursos humanos para políticas juveniles.

En 2013, el ayuntamiento decidió trasladar el Centro Juvenil al Chalet Castello. En 2015 enviamos una solicitud para gestionar el edificio por nuestra cuenta.

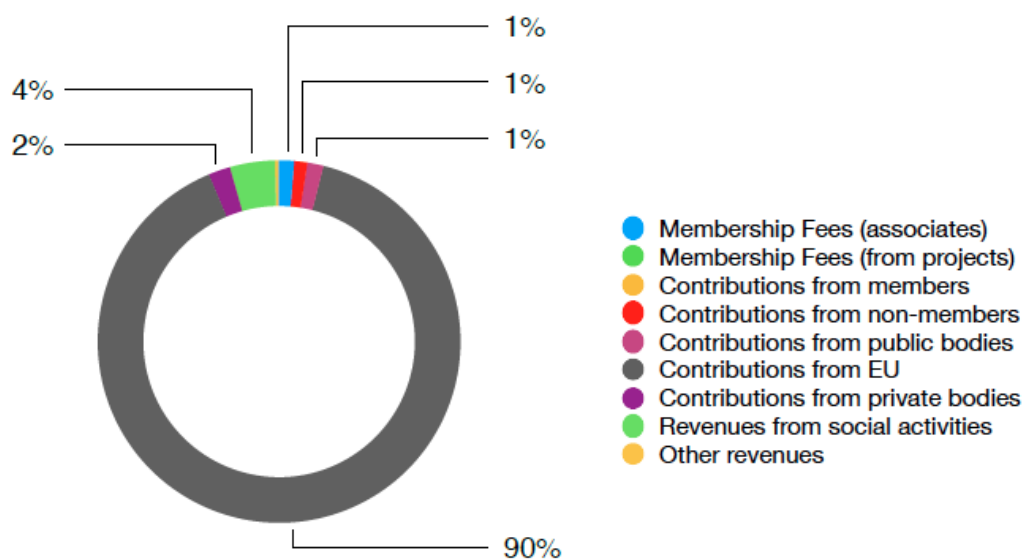
5. ¿Puedes proporcionarme estadísticas sobre la acción de APS La Fenice?

- Ha participado en más de 70 proyectos europeos.
- Más de 50 actividades locales.
- Más de 15 proyectos relativos a la educación, colaborando con las escuelas, institutos, etc.
- Una red local con más de 30 conexiones con entidades públicas y privadas locales.
- Una red europea con más de 30 contactos con organizaciones juveniles y centros de toda Europa.
- Desde el año 2015, ha acogido a 13 voluntarios europeos de 6 países distintos y 4 voluntarios de 3 países a nivel global.
- 3 empleados a tiempo parcial desde 2019.

6. ¿Cómo se obtienen los fondos?

En los siguientes gráficos puedes ver de dónde se obtiene financiación. La mayoría de los fondos provienen de la Unión Europea y algunas contribuciones casuales. Esto ha sido extraído de los informes socioeconómicos de la asociación, que también te he adjuntado.

Detailed Revenues (per type):



7. ¿Cuándo se comenzaron a acoger voluntarios externos (Servicio Civil y ESC)?

No estamos directamente a cargo de los proyectos de Servicio Civil. Solo apoyamos al ayuntamiento para gestionar a los voluntarios y realizar actividades con ellos en el Centro Juvenil. El número de Servicios Cívicos dedicados al Centro Juvenil siempre ha sido 4 (desde 2007, cuando se creó el primer Centro Juvenil). En cuanto a los voluntarios europeos, acogimos a un primer voluntario irlandés en 2015, durante 6 meses. Luego, un par de voluntarios a corto plazo (todos de Irlanda) en 2016-2017. En 2018-2019 tuvimos nuestros primeros voluntarios a largo plazo, una chica de Finlandia y un chico de España. En 2019-2020 se suponía que íbamos a recibir a un voluntario a largo plazo (12 meses) y a un voluntario a corto plazo (3 meses), pero el Covid-19 nos obligó a cambiar el plan. Con el nuevo proyecto (iniciado a principios de 2021), aumentamos el número de voluntarios a 3 (alojados al mismo tiempo en Tortona).

8. ¿Cómo afectó la pandemia del COVID-19 a la actividad de la asociación?

Se limitó el contacto con la gente joven debido a que:

- No había intercambios internacionales, que eran la manera más eficiente de llegar a los jóvenes y conseguir involucrarlos en el devenir de la asociación, más allá de estos intercambios.
- La transición a las clases online provocó que no se pudieran promocionar las actividades directamente en las escuelas e institutos.

- Con el confinamiento y las restricciones de movilidad y reunión, el acceso al Centro Juvenil fue vetado. Solíamos tener un grupo de jóvenes que accedían al centro a diario para hacer los deberes, actividades informales, talleres, etc.

Se limitó el contacto con los miembros:

- El Centro Juvenil cerró durante la cuarentena, impidiendo la realización de actividades y las reuniones informales con los voluntarios y la dirección. Esto conllevaba la pérdida de conexiones emocionales y de la conexión de los voluntarios con la asociación en sí. También afectó al alcance y captación de voluntarios, ya que las actividades online no eran tan efectivas.
- La comunicación, las reuniones y las actividades pasaron a ser online. Algunos miembros están de acuerdo en que los primeros meses esto se llevó con normalidad y aceptación, hasta que fue más difícil involucrar y motivar al resto, debido a que estaban saturados por otras reuniones del trabajo, de la universidad, etc.

Afectó a la relación con el ayuntamiento:

- Las prioridades del Ayuntamiento de Tortona cambiaron debido a la situación de emergencia, por lo que se desplazó a las oficinas dedicadas a políticas juveniles y a educación. Esto fue comprensible y esperado, pero creó retrasos en las negociaciones para comenzar la mudanza al nuevo centro juvenil, que se prolongó durante meses debido a lo difícil que era ser escuchados por el ayuntamiento. Finalmente, la mudanza se produjo a finales de abril de 2021, pero el centro aún no está del todo activo.

Afectó a la relación con los voluntarios del Servicio Civil en 2020:

- Tuvieron que interrumpir sus actividades en el centro. Dos de ellos siguieron involucrándose hasta el final de 2020 pero la relación no pudo ser la misma debido a la falta de actividades y a las restricciones, dificultando también el impacto y alcance de las actividades.

Y a la relación con los voluntarios europeos:

- La acogida de voluntarios europeos fue interrumpida desde marzo de 2020 hasta el mes de octubre del mismo año, cuando por fin se pudo retomar el proyecto. La gran

mayoría de las actividades sólo podían hacerse online y no había tantos voluntarios locales que pudieran apoyar la experiencia de las voluntarias europeas. Su experiencia fue más compleja y no tuvo tanto impacto, ya que en ese momento Italia se encontraba en alerta máxima debido al COVID-19.

- Las prioridades del Ayuntamiento de Tortona cambiaron debido a la situación de emergencia, creando retrasos en las negociaciones para comenzar la mudanza al nuevo centro juvenil. Finalmente, la mudanza se produjo a finales de abril de 2021, pero el centro aún no está del todo activo.

Anexo 2 - Entrevistas externas

Estas entrevistas se hicieron con la intención de descubrir lo que transmitían las redes sociales y la web a los usuarios que no conocían la asociación. Las perspectivas son a nivel usuario y, en el caso de Borja Duret Villanueva y Víctor Montenegro García, a nivel profesional.

Entrevista 1

Nombre: Andrea Encinosa

Edad: 24 años

Ocupación: Veterinaria

Idioma en el que se realizó la entrevista: Español

1. ¿Qué te transmite el perfil de *Instagram* de APS La Fenice?

Me deja una duda, no sé si la página está solo enfocada a estudiantes de Erasmus o jóvenes en general. También porque no entiendo el idioma. Me parece que es una página que intenta integrar a la gente en general, que la gente se conozca, que se relacione y que pasen ratos divertidos. También que se interesen por la cultura del lugar en el que viven: pintura, música, naturaleza, charlas sociales, etc. Creo que es una cuenta de Instagram que está enfocada a eso, a hacer quedadas de jóvenes. Aunque en la descripción no explican qué es la página en sí.

2. ¿Y el perfil de *Facebook*?

El *Facebook* tiene más o menos las mismas cosas que el *Instagram*, me parece guay. Se ve que se divierten. Me gustaría pertenecer a un grupito así para quedar y hacer todas estas cosas. Está bastante bien. Si tuviera que poner alguna pega sería que el texto que aparece al principio es demasiado largo y complica la navegación.

Entrevista 2:

Nombre: Jon Fernández de Aguirre

Edad: 24 años

Ocupación: Periodista y comunicador

Idioma en el que se realizó la entrevista: Español

1. ¿Qué te transmiten los perfiles en redes de APS La Fenice y su web?

Nada más entrar a sus redes lo primero que me ha llegado ha sido buen rollo. A través de las stories y las publicaciones, se puede ver y sentir esto. Se puede ver a través del material audiovisual y los textos, ya que usan emoticonos. Su contenido no lo puedo analizar porque no sé italiano. La web si es verdad que es más arcaica pero me transmite cercanía y familiaridad, mayoritariamente por el uso del logo. Me gusta la combinación de colores, desprende alegría. Está más o menos todo bien, la única pega es la página web.

Entrevista 3:

Nombre: Alicia Peraza Pérez

Edad: 26 años

Ocupación: Técnico en Comunicación Audiovisual

1. ¿Qué te transmite la web de APS La Fenice?

Me gusta que en cada apartado cambie el banner y me gustan los colores, creo que están vienen escogidos por el tema de la psicología del color. Lo que me perturba un poco es la barra lateral a la derecha donde está la parte de búsqueda creo que si estuviera al principio de la página estaría mejor y sería más intuitiva pero en general me gusta. Se agradece que tenga versión para móvil y sea relativamente fácil acceder a la información. No está tan mal como podría estar. He visto páginas web peores.

Entrevista 4:

Nombre: Carmen Dolores Rodríguez González

Edad: 23 años

Ocupación: Estudiante

1. ¿Qué te transmiten los perfiles en redes de APS La Fenice y su web?

Tengo claro que son actividades para jóvenes, se me hace un poco más pesado el *Facebook* porque parece que tiene mucho texto, pero el *Instagram* se me hace más cómodo de navegar. Si yo quisiera participar en alguna de las actividades me informaría bien en la

cuenta de *Instagram*. Me gusta que a parte de carteles se pongan fotos de los eventos y de la gente pasándose bien porque así me dan ganas de ir y todo. Quizás en la biografía de *Instagram* pondría un poco más de información, ya que en comparación la información que aparece en *Facebook* es muy larga y en *Instagram* solo es una frase. Además, en las historias destacadas quizás sería bueno poner portadas. La web me parece bonita, aunque en el móvil es un poco caótica. El mapa integrado de *Google* me parece muy grande, pensé que había pulsado algo para que se viese así.

Entrevista 5:

Nombre: Víctor Montenegro García

Edad: 27 años

Ocupación: Ingeniero informático y de software

Idioma en el que se realizó la entrevista: Español

1. ¿Qué opinas de la página de *Facebook* de APS La Fenice?

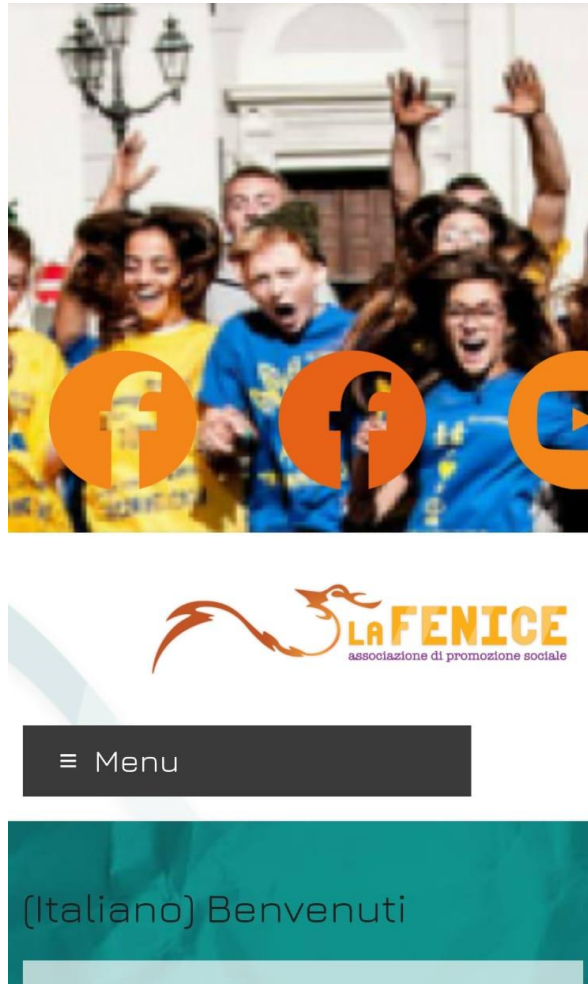
Hay muchas imágenes que demuestran que realizan actividades diversas. La descripción deja bien claro la historia de la asociación La Fenice y a qué se dedican. El problema es que debería resumirse bastante más. Es demasiado texto que ocupa mucho espacio en la versión móvil. Debería resumirse o ponerse en otro lugar. En resumen, indicar quienes son de forma más breve y, si se quiere mantener la explicación más extendida, llevarla a otro lugar de *Facebook* o bien a su página web.

2. ¿Y del perfil de *Instagram*?

Me transmite que se realizan muchas actividades a través de las imágenes que hay subidas, con diferentes eventos. En general me parece bastante más limpia y organizada que la página de *Facebook*. No veo muchas cosas negativas. Quizá falta concretar un poco más su función porque, al contrario que la descripción de *Facebook*, la encuentro un poco breve con un solo enlace a un linktree. En resumen, un poco de descripción inicial que indique brevemente qué es.

3. Como profesional del sector, ¿qué opinas sobre la web y su diseño?

Primero, en la versión móvil no se ve bien. Los símbolos de *Facebook* (que por alguna razón hay dos) y de *YouTube* que están en la parte de arriba los colocaría en otro lugar. La distribución de los datos de la dirección se distribuye de forma extraña en la versión móvil. En la del ordenador se ve bien pero debería corregirse usando una letra que se adapte, de esta forma los apartados de información pueden entrar mejor.



Anexo, Figura 1: Inicio de la página web de APS La Fenice (versión *smartphone*). Fuente: Web de APS La Fenice (2021).

El *plug-in* de *Google Maps* que muestra la ubicación de la sede también es demasiado grande y dificulta la navegación en *smartphone* y en ordenador. Ocupa demasiado espacio y lo que debería ser más relevante son las noticias porque reflejan la vida/actividades de la asociación. El mapa podría pasar a estar junto a los datos de contacto y localización, pero más pequeño.



Anexo, Figura 2: *Plug-in de Google Maps*, con la antigua dirección del centro. Fuente: Web de APS La Fenice (2021).

Las “medallas” de actividades deberían ser más pequeñas y ser todas del mismo tamaño. Hay dos muy grandes que sí que tienen una explicación de qué son, lo cuál es innecesario ya que al hacer clic sobre ellas ya te dice en detalle qué son cada una. Debería indicarse algo en algún lugar que diga “Actividades que hacemos en La Fenice, haz clic para saber más”. Algo más sutil.



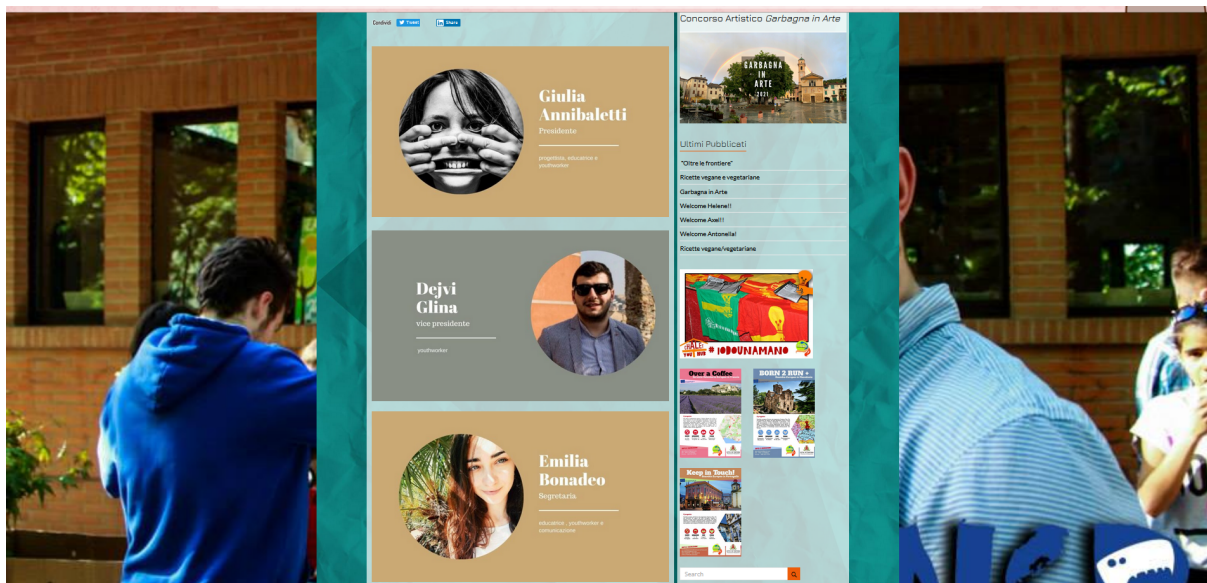
Anexo, Figura 2: Página de inicio de APS La Fenice - Categorías. Fuente: Web de APS La Fenice (2021).

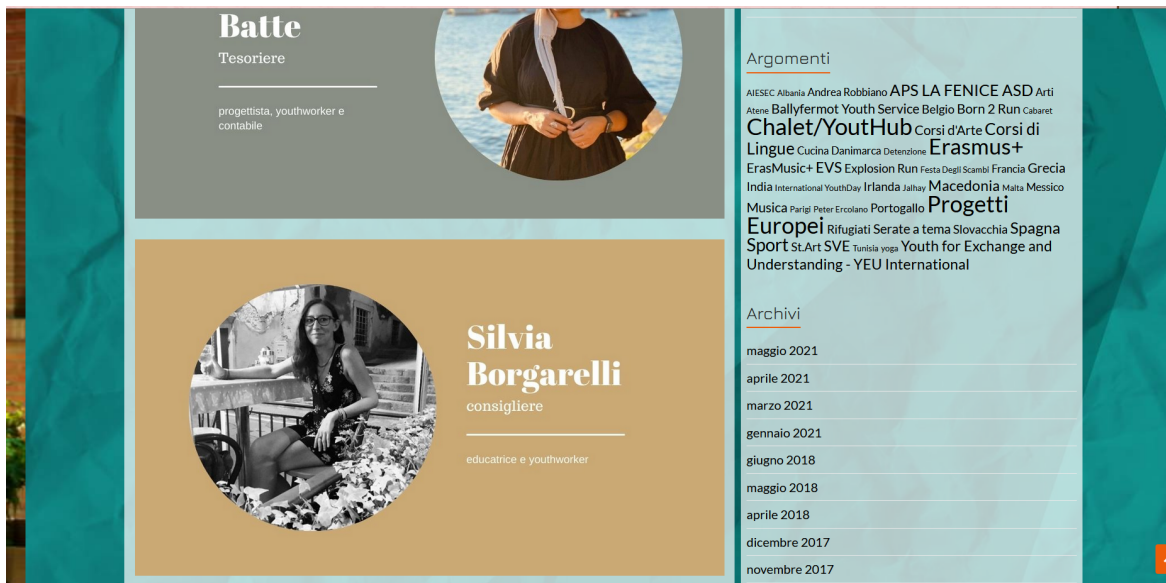
La pestaña de “News dagli scambi” está vacía y ocupa un espacio muy grande a la izquierda en la versión del ordenador. Debería aparecer sólo si hay noticias para mostrar o no ocupar tanto espacio. Otra solución podría ser colocar cada espacio de noticias uno debajo del otro, poniendo en primer lugar la zona de noticias “Centro Giovani”, que es donde hay más cantidad de ellas, por lo tanto es más relevante.



Anexo, Figura 3: Apartados con noticias de los intercambios (vacío) y noticias del Centro Juvenil. Fuente: Web de APS La Fenice (2021).

Pienso que las fotografías del Consejo Directivo deberían ser más homogéneas entre sí, que todas tengan más o menos el mismo estilo y que sean más profesionales.





Anexo, Figuras 4 y 5: Fotografías del Consejo Directivo en la web. Fuente: Web de APS La Fenice (2021).

El apartado actividades no es accesible con un *clic*, cuando otros apartados principales sí lo son. Esto puede confundir, ya que pensaba que no me funcionaba.

El resto de los apartados si son aceptables o correctos. Igualmente recomiendo contratar a un UX/UI Web Designer que ayude a mejorar la experiencia de usuario de la página web y ayude a estructurar un poco todo su contenido.

Entrevista 6:

Nombre: Borja Duret Villanueva

Edad: 29 años

Nacionalidad: Española

Ocupación: *Community Manager* de Game España (@videojuegosgame)

Idioma en el que se realizó la entrevista: Español

1. Desde tu punto de vista como *Community Manager*, ¿qué es para ti una cuenta en redes sociales bien gestionada?

Lo primero que pensaríamos al hablar de una “cuenta famosa” en redes sociales es aquella que se ha hecho viral. Pero eso no significa necesariamente que haya sido una cuenta bien

gestionada: para que sea un caso de éxito, tiene que haberse hecho viral por un motivo a favor de lo que representa, y no por “haberla liado”.

Para mí, una cuenta de empresa/marca bien gestionada y que consigue sus objetivos es aquella que tiene claro lo que quiere comunicar y lo hace en su justa medida: conoce bien a la gente que le sigue y adapta para ello el lenguaje y el tipo de mensajes que les va a ofrecer. Es una cuenta que no genera polémicas, que sabe cómo frenar un posible “jaleo” y que comunica lo que tiene que comunicar en el tiempo y momento adecuado.

Creo que al final los seguidores también perciben esta buena gestión: por lo general, la gente va a ser más afín a seguir a aquellas cuentas que saben que les van a dar contenido que les interesa en su justa medida, e incluso tenerles en cuenta para ciertas acciones (sean sorteos, o un problema que les haya surgido con la marca, por ejemplo).

2. ¿Qué estrategias se aplican en tu puesto de trabajo para llegar al público objetivo?

Partiendo un poco de todo lo comentado anteriormente, a la hora de formar una estrategia de comunicación en redes es importante tener todos esos puntos en cuenta. Puede ser que al principio no sepas cómo enganchar a tus seguidores, por lo que muchas veces no tendrás más remedio que realizar pruebas de contenido (o incluso de redes sociales) para saber qué es lo que le interesa a tus seguidores.

Sin entrar en mucho detalle, en GAME, por ejemplo, siempre intentamos intercalar las publicaciones sobre nuestros productos con humor. Obviamente, al ser una tienda, nos interesa que la gente conozca nuestros productos, pero a nadie le va a interesar una cuenta que te esté taladrando constantemente un “compra esto, compra lo otro”. Por tanto, con el fin también de humanizar un poco la cuenta, intentamos realizar contenido más viral e incluso mezclarlo con publicaciones más comerciales para que la gente también reciba contenido más “relajado” y sea más agradable de leer.

Otro punto que también se ha reforzado siempre en la cuenta ha sido el hecho de contestar a todas las personas posibles. De esta forma, la cuenta también se humaniza, ya que no funciona como un robot que solo anuncia ofertas sino que los seguidores saben que es bastante probable que alguien le responda su duda sobre un lanzamiento, o sobre alguna promoción que haya disponible en ese momento. Al final, la comunidad que creas en redes

es importante que esté ahí, ya que es gracias a ellos por lo que has crecido y lo que te permite seguir haciendo tu trabajo.

3. ¿Qué opinas del perfil de *Facebook* de APS La Fenice?

Mi primer pensamiento, incluso antes de ver todo el perfil y publicaciones, ha sido: ¿Qué hace una asociación juvenil en *Facebook*? A la hora de crear redes sociales es importante tener en cuenta dónde puede estar tu público y, en la actualidad, la mayoría de seguidores potenciales jóvenes no van a estar en *Facebook*. Muchas veces es mejor tener presencia en menos redes sociales donde se haga más impacto, no solo por eficiencia, sino por no malgastar recursos que podrías estar dedicando a las otras redes.

Más allá de esta primera reflexión, las publicaciones de las páginas no están mal en cuanto a redacción, contenido de los posts o frecuencia de publicación. Como fallos, el uso de hashtags (el uso de hashtags en *Facebook* no tiene ninguna relevancia) y, vinculando al primer párrafo, el hecho de estar intentando potenciar una red social que cuenta con poco alcance a primera vista (la mayoría de publicaciones no pasan de los 10 me gusta).

4. ¿Y del perfil de *Instagram*?

Aunque el contenido en un primer vistazo no está mal, no llega a ser consistente y tira demasiado de lo “publicitario”. En *Instagram* se premia más el contenido llamativo y bonito más que informativo, por lo que habría que intentar enfocarlo más hacia esa vertiente.

Por otra parte, en los últimos meses se ve inconsistencia en los tiempos de publicación: en algunos meses se hacen varias, en otros apenas hay publicaciones o incluso solo una. Para bien o para mal, en *Instagram* hay que mantener una cierta constancia en cuanto a publicaciones para que tu cuenta sea más visible en los feeds de tus seguidores, ya que si *Instagram* detecta que no usas su aplicación no se va a molestar tanto en sugerir tu perfil.

5. ¿Qué opiniones tienes sobre la web?

Mi primera impresión de la web en versión móvil ha sido bastante mala: contenido totalmente desorganizado, nada adaptado a pantallas móviles y en el que se nota demasiado el uso de una plantilla básica. Especialmente, el hecho de que sea poco visible y caótico hace que lo que más ganas te den es cerrarla y querer enterarse por otras vías antes que la propia web.

Visto desde ordenador, la organización de contenido tampoco tiene mucho sentido: los artículos parecen estar escondidos, hay un mapa enorme totalmente innecesario al principio de la página y columnas de contenido desorganizadas o con demasiado texto plano. Definitivamente necesitaría un rediseño en el que el acceso al contenido esté bastante más claro e intuitivo.

Anexo 3: Organigrama de APS La Fenice



Figura 7: Organigrama de la organización. Fuente: Elaboración propia.

APS La Fenice cuenta con un Consejo Directivo elegido por los socios. Este consejo se compone por las siguientes personas:

- Giulia Annibaletti: Presidenta.
- Dejvi Glina: Vicepresidente.
- Emilia Bonadeo: Secretaria.
- Hanaa Batte: Tesorera/Contable.
- Silvia Borgarelli: Consejera.

- Elisa Rachiele: Consejera.

El Consejo Directivo actúa de forma lineal. Ninguno está por encima del otro. Sus responsabilidades son relativas a orientar al resto de la organización y desarrollar y coordinar su estrategia operativa. También dictan las prioridades que tiene La Fenice a la hora de actuar. Los miembros actuales del consejo tienen experiencia en campos relacionados con el trabajo con jóvenes y la educación, así como en proyectos y actividades locales e internacionales. Algunos de ellos llevan en La Fenice muchos años. El claro ejemplo de ello es Giulia, que fue una de las fundadoras.

El Consejo Directivo debe velar por los proyectos que se llevan a cabo, ya sean locales o europeos, mantener las relaciones institucionales con el Ayuntamiento de Tortona, escuelas, institutos, asociaciones y otros agentes implicados; apoyar la gestión administrativa, económica y comunicativa y, finalmente, apoyar la gestión y supervisión de los voluntarios del Servicio Civil y del Cuerpo de Solidaridad Europeo.

APS La Fenice también cuenta con tres colaboradores a tiempo parcial. Están contratados bajo un convenio de colaboración continua y apoyan al Consejo Directivo en la participación y gestión de los proyectos, así como en la gestión del Centro Juvenil, sede y oficina de APS La Fenice. Estos colaboradores son:

- Alessandra Visentin: Coordina las actividades.
- Francesca Freda: Gestiona las redes sociales.
- Maha Mahmoud: Mentora y coordinadora de los voluntarios del Servicio Civil y ESC.

Los voluntarios externos son los del Servicio Civil y ESC (European Solidarity Corps). Forman parte de APS La Fenice durante el periodo de un año en el caso del Servicio Civil y un año o algunos meses, en el caso del Cuerpo Europeo de Solidaridad. Actualmente hay cuatro voluntarios del Servicio Civil y tres del Cuerpo Europeo de Solidaridad. Dos de estos voluntarios tienen contratos por seis meses y uno de los voluntarios por un año.

El Servicio Civil no depende directamente de La Fenice, sino del ayuntamiento. El Servicio Civil es algo que pueden hacer los jóvenes que tengan entre 18 y 30 años en toda Italia. Se trata de un trabajo remunerado y puede hacerse en diferentes áreas que van desde el teatro, cultura, personas mayores y, en este caso, trabajo con jóvenes y niños. Esto ocurre desde el año 2007, cuando La Fenice aún no existía y el Servicio Civil se encargaba de gestionar el recién creado Centro Juvenil YouthHub de Tortona.

En cuanto a los voluntarios del Cuerpo Europeo de Solidaridad, comenzaron a ser habituales a partir de 2015. Pero en 2020, la pandemia del COVID-19 provocó algunos cambios en el proyecto, ya que algunos voluntarios decidieron regresar a sus casas. Los dos últimos voluntarios fueron españoles y se quedaron solo por 4 meses. El proyecto actual (*The Great ESCape*) comenzó en 2021. Bajo este proyecto, APS La Fenice tiene alojados a tres voluntarios al mismo tiempo, uno por un año y dos por seis o cuatro meses.

Es importante mencionar que, tanto los voluntarios externos como las empleadas deben cumplir unas determinadas horas de trabajo en el Centro Juvenil debido a sus contratos.

Por otra parte están los miembros activos. Son aquellos que participan de forma activa en las actividades, proyectos y eventos del Centro Juvenil. Algunos de ellos también participan en intercambios internacionales y por eso se acercaron a la asociación. El 80% de estos miembros tienen edades que van de entre los 16 y los 24 años. La mayoría son de género femenino. Residen en Tortona o en los alrededores. y proceden de entornos culturales, sociales y económicos muy variados. Realizan una reunión al mes, en las que también está incluido el Consejo Directivo y los colaboradores. En ocasiones las reuniones son semanales.

Mientras, los miembros de apoyo son personas vinculadas de una forma u otra a la asociación, ya sea prestando apoyo económico con cuotas anuales o simbólicas, apoyando y promocionando voluntariamente las actividades, etc. Este grupo es más heterogéneo, con edades comprendidas entre los 12 y los 70 años. El fondo social y cultural del que provienen es igual de variado, con 12 nacionalidades representadas en este grupo.