



# Informe de la Auditoría de Comunicaciones Internas y Externas de A.A.

Actualizando la Visión de Bill W. para el Siglo 21

(Versión abreviada)

Presentado a la Junta  
de Servicios Generales  
de Alcohólicos  
Anónimos el 21 de  
agosto de 2018.  
36 páginas en total.

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>2</b>
<b>Metodología</b>	<b>4</b>
<b>Hallazgos</b>	<b>11</b>
Objetivo Primordial/Misión	12
Proposición de Valor	12
Estrategia	14
Organizacional	15
Relaciones	17
Contenido	19
Uso/Aspecto y Tacto de la Identidad	23
Comunicación del Mensaje/Tecnología	24
<b>Conclusión</b>	<b>25</b>

## Introducción

“”

La Junta de Servicios Generales (JSG) de Alcohólicos Anónimos se ocupa de todos los asuntos que afectan al objetivo primordial de la Comunidad de llevar el mensaje de A.A. al alcohólico que aún sufre.

**INTRODUCCIÓN AL PLAN ESTRATÉGICO DE  
LA JUNTA DE SERVICIOS GENERALES DE A.A. (2016)**

La comunicación ocupa un lugar central en la misión de A.A. de extender la mano de la recuperación del alcoholismo a cualquiera que busque ayuda. Ello comienza con un alcohólico que comparte su experiencia, fortaleza y esperanza con otro alcohólico. A partir de allí, asume diversas formas: reuniones de grupos, comités de distrito, asambleas de área—toda una estructura de Conferencia atendida por tres juntas y dos corporaciones. Este “triángulo invertido” es el conducto por donde fluyen las comunicaciones de A.A.

Qué tan efectivamente se comunica la punta inferior de dicho triángulo—internamente, y con la estructura de la Conferencia, que es mayor, los amigos de A.A. (p. ej., los profesionales, los medios y los empleadores), los intergrupos, los miembros en diversas etapas de la sobriedad y, lo que es más importante, con el alcohólico que aún sufre—tendrá un efecto profundo sobre el impacto y relevancia de A.A. en un mundo que cambia rápidamente. La JSG decidió dar un paso para descubrir “lo que no sabe”, y encargar una auditoría de comunicaciones exhaustiva de A.A. como un todo.

Impact Collaborative (IC) fue contratada para llevar a cabo una evaluación integral de la capacidad y efectividad de A.A. (OSG, AAWS y AAGV) a la hora de enviar, recibir y compartir información con diversos públicos objetivos dentro de la organización, así como con grupos externos claves.

IC dividió este trabajo en dos fases distintas: (1) Investigación y Descubrimiento y (2) Síntesis y Recomendaciones. Cada una de ellas fue abordada con los objetivos primordiales de:

- Entender el estado actual de los activos, canales y procesos de las comunicaciones internas y externas de A.A.
- Identificar los segmentos de público claves a los que se debe llegar y la mejor forma de llegar a ellos “donde estén”.
- Definir las brechas entre los segmentos de público claves y las comunicaciones actuales.
- Explorar el límite sutil entre la atracción y la promoción.
- Proponer soluciones para que A.A. pueda:
  - Hacer un mapa de las vías que permitan una conectividad más eficiente y profunda entre las tres juntas de A.A. (JSG, AAWS y AAGV).
  - Ser más efectivo a la hora de atraer y retener a las personas que necesitan la recuperación por medio de
    - (1) lograr la participación comprometida de la Comunidad Profesional y de los miembros de A.A. en el progreso de la Asociación, y (2) mejorar la percepción pública.
  - Desarrollar procesos y emplear las mejores prácticas para unificar los mensajes en general y gestionar de forma más efectiva el contenido y la comunicación.
  - Aprovechar la rica tradición de A.A. de contar historias para convertirse en mejores comunicadores.
  - Utilizar las redes sociales, una estrategia de contenidos desplegados a través diversas plataformas, y otras plataformas interactivas para lograr una participación o compromiso más profundos de los públicos claves.

El objetivo final es ayudar a A.A. a convertirse en una organización más fuerte y más unida, en la que las juntas, la oficina y la administración, y la Comunidad trabajen juntas para cumplir la misión de A.A. de ayudar a las personas que sufren de alcoholismo a lograr y mantener la sobriedad.

Impact Collaborative tiene el agrado de presentarles a la Junta de Servicios Generales de Alcohólicos Anónimos, Junta de AAWS, Junta del AAGV, la Oficina de Servicios Generales, A.A. World Services y A.A. Grapevine, nuestros hallazgos y recomendaciones. Para posibilitar su mayor distribución, este informe abreviado detalla la metodología utilizada y los hallazgos en las próximas páginas.

## Metodología

---

### **PROPÓSITO/OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

La comunicación es la cosa más valiosa que tiene una organización, algo así como el oro. Descubrir el verdadero sentido e impacto en públicos claves es muy parecido a buscar oro: trabajar profunda y pacientemente con las herramientas adecuadas para descubrir su valor.

A la hora de diseñar la investigación para la auditoría de comunicaciones de A.A., nuestro objetivo general fue desarrollar estrategias y herramientas que pudieran revelar el estado y valor actual de las comunicaciones de A.A., y permitirnos entender cuáles son las brechas y necesidades. Nuestro trabajo fue diseñado para alentar y promover la participación comprometida, brindar un compromiso para posibilitar la contribución, y establecer un foro para el intercambio, la identificación y la reflexión. Un resultado no esperado fue que este trabajo creó confianza y tuvo un impacto significativo en los participantes.

Nuestra investigación, que se llevó a cabo de septiembre a diciembre de 2017, estuvo dirigida a cuatro objetivos claves:

1. Comprender mejor el estado actual de los activos, canales y procesos de comunicación interna y externa de la OSG, AAWS y AAGV, evaluando cada uno de ellos en términos de su efectividad para apoyar (directa o indirectamente) el objetivo primordial de A.A.
2. Identificar los segmentos de público claves a los que se debe llegar y la mejor forma de llegar a ellos “donde estén”.
3. Definir brechas y oportunidades en las comunicaciones actuales.
4. Explorar el límite sutil entre la atracción y la promoción.

---

### **MÉTODOS**

IC utilizó métodos cualitativos empleados en la investigación etnográfica para promover una comprensión profunda de cada parte interesada y público objetivo. La conexión personal fue la base de nuestro enfoque. Utilizamos métodos de investigación de

manera flexible para desplegar y aprovechar al máximo los recursos a nuestra disposición. Nuestros métodos incluyeron:

- **Entrevistas personales cara a cara:** Los protocolos semiestructurados para entrevistas les permitieron a los investigadores de IC recopilar información estructurada y no estructurada, y permitieron que el entrevistado explorara temas abiertamente.
- **Entrevistas a varias personas a la vez:** Cuando fue necesario o conveniente (por motivos logísticos o tácticos), entrevistamos a las personas en pares.
- **Grupos de discusión:** Hicimos entrevistas informales a grupos pequeños (de 6 a 10 personas), como alternativa a los grupos focales formales.
- **Observaciones en el campo:** Participamos de forma no evidente en las reuniones estructuradas y estuvimos presentes en otras reuniones formales e informales para hacer observaciones y registros.
- **Encuesta digital:** Utilizamos el proceso de encuesta digital, recopilando respuestas a preguntas estructuradas y predefinidas (de forma anónima).
- **Evaluación de activos:** Evaluación heurística basada en cinco criterios para diversos tipos de materiales de comunicación.

---

## CIFRAS SOBRE LOS MÉTODOS

Utilizando estos métodos, IC se conectó con las partes interesadas claves, internas y externas, de las siguientes formas:



## SEGMENTACIÓN POR PÚBLICOS OBJETIVOS CLAVES

Durante nuestra investigación nos enfocamos en ocho públicos objetivos claves, una variedad de grupos interesados internos y externos.

Públicos objetivos internos	Públicos objetivos externos
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración de la OSG, AAWS y AAGV</li> <li>2. Junta de Servicios Generales</li> <li>3. Juntas de AAWS y del AAGV</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Miembros               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Activos en la estructura de la Conferencia</li> <li>b. No activos en la estructura de la Conferencia</li> </ol> </li> <li>5. Antiguos miembros</li> <li>6. Personal de intergrupos/oficinas centrales</li> <li>7. Comunidad profesional</li> <li>8. Público en general</li> </ol>

### Públicos objetivos internos

#### Administración de A.A.

Esta categoría incluyó al personal, asistentes del personal, gerencia y empleados de la OSG, así como a la gerencia y empleados de AAWS y AAGV.

#### OSG y AAWS

- 22 entrevistas individuales cara a cara (17/10/17–21/12/17): 12 miembros del personal, 2 asistentes del personal y 8 directores/gerentes/supervisores
- Encuesta a los empleados/miembros del personal: 43 encuestados (13/11/17–21/11/17)
- Observaciones en 4 eventos: 1 reunión del personal (27/9/17) y presencia en el Seminario de Intergrupos/Oficinas Centrales (6/10/17–8/10/17), Fin de semana de la Junta (27/10/17–29/10/17), y Foro Regional del Centro Este (17/11/17–19/11/17).

—



### **AAGV**

- 4 entrevistas individuales cara a cara (25/10/17–27/10/17):
- Encuesta a los empleados: 9 encuestados (13/11/17–21/11/17)
- Observaciones en 6 eventos: Reunión de la Gerencia (27/9/17), Reunión anual de todos los empleados (19/10/17), y llamada a la Junta Asesora Editorial (19/10/17) y presencia en el Seminario de Intergrupos/Oficinas Centrales (6/10/17–8/10/17), Fin de Semana de la Junta (27/10/17–29/10/17), y Foro Regional del Centro Este (17/11/17–19/11/17).

### **Juntas de Servicios Generales, AAWS y AAGV**

- 14 entrevistas (7/10/17–11/12/17): 12 entrevistas personales cara a cara con miembros actuales de las Juntas y 2 entrevistas con exmiembros de la Junta
- Discusión de grupo con 10 personas de la JSG, y Juntas de AAWS y del AAGV (27/10/17)
- Encuesta a las juntas: 29 encuestados (6/12/17–15/12/17)

### **Públicos objetivos externos**

Los públicos objetivos externos incluyen a todos los que no son empleados de la OSG, AAWS o AAGV ni miembros de las tres juntas.

### **Miembros**

Este público objetivo diverso incluyó a personas activas y no activas en la estructura de la Conferencia. Si bien no fue posible cubrir todas las instancias de diversidad en la muestra de los miembros, se hicieron todos los esfuerzos posibles por recopilar datos de una variedad lo más grande posible de participantes.

#### **Miembros que están activos en la estructura de la Conferencia**

- 13 entrevistas individuales cara a cara
- 14 encuestados digitalmente
- Observaciones en el campo
- Datos demográficos: 8 regiones; 16 estados (EE.UU.) y 2 provincias (Canadá); de 33 a 87 años de edad; 82% caucásicos/11% afroamericanos/7% hispanos; de 2 a 39 años de sobriedad; >1–24 años de servicio

#### **Miembros no activos en la estructura de la Conferencia**

- 15 entrevistas individuales cara a cara



- 23 encuestados digitalmente
- 2 discusiones de grupo
- Datos demográficos: 8 regiones; 22 estados (EE.UU.) y 2 provincias (Canadá); de 19 a 84 años de edad; 40% caucásicos/21% afro-americanos/21% hispanos/10% asiáticos/isleños del Pacífico/8% nativos americanos; >1–42 años de sobriedad

#### **Exmiembros de A.A. que continúan sobrios**

- 5 entrevistas por teléfono o Skype
- De 31 a 76 años de edad; de 6 a 32 años de sobriedad

#### **Personal de intergrupos/oficinas centrales**

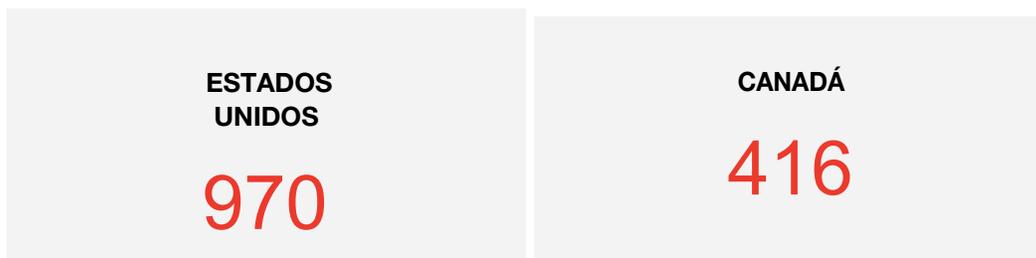
- 5 entrevistas individuales cara a cara (6/10/17–24/10/17)
- Una discusión de grupo (5 personas)
- Observaciones y discusiones específicas en el Seminario de Intergrupos/Oficinas Centrales (6/10/17–8/10/17)

#### **Comunidad profesional**

- 5 entrevistas individuales cara a cara con profesionales del campo de correccionales, legal, de tratamiento, médico y psiquiátrico (6/11/17–8/12/17)
- Ideas obtenidas de las entrevistas con los directores y custodios de las juntas

#### **Público en general**

En una encuesta cibernética del público en general realizada en diciembre de 2017, tuvimos un total de 1,386 encuestados en total—970 en los EE.UU. y 416 en Canadá. La distribución demográfica fue la siguiente:

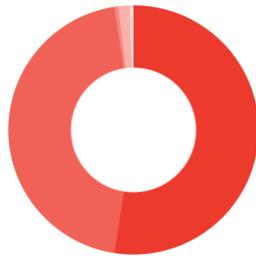




**GEOGRAFÍA**



**GÉNERO**



● Mujeres • 649 / 52.5%

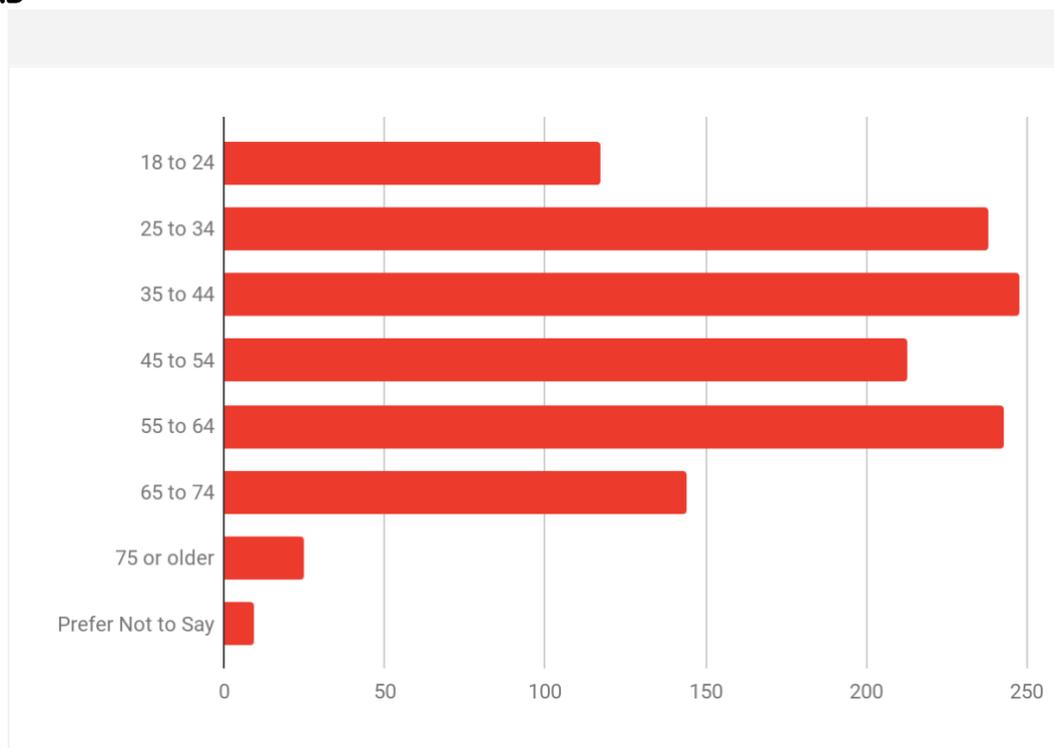
● Hombres • 558 / 45.0%

● Transgénero • 6 / 0.5%

● Prefiere no decir • 18 / 1.5%

● Se identifica como "otro" • 6 / 0.5%

## EDAD



## LUGARES

IC llevó a cabo su investigación en múltiples lugares, con la intención de hacer que la participación fuera conveniente, cómoda y que cada encuestado sintiera que su voz era escuchada. Esta flexibilidad le brindó a IC acceso a una muestra diversa de públicos objetivos.

Se llevaron a cabo entrevistas individuales y multipersonales, ya sea cara a cara o por teléfono. Cuando se hicieron cara a cara, las entrevistas se llevaron a cabo en una variedad de lugares: oficinas personales, comedores, pequeñas salas de reunión y rincones tranquilos en lugares abiertos. Las discusiones de grupo se llevaron a cabo en salas de reunión.

Las observaciones de campo se hicieron en el lugar durante los fines de semana de la Junta, un Foro Regional y el seminario de intergrupos, y durante las visitas a las oficinas de la OSG, AAWS y el AAGV.

Las encuestas digitales capturaron un público objetivo mayor: empleados, miembros de las juntas, A.A. miembros actuales y exmiembros de A.A., y el público en general.

---

## **RECLUTAMIENTO**

IC encontró a los participantes principalmente a través de contactos personales y profesionales. La gerencia y los empleados de la OSG y del AAGV, al igual que los líderes de la JSG identificaron a potenciales participantes y nos los presentaron. Luego utilizamos el muestreo acumulativo para encontrar otros participantes.

Se hicieron contactos adicionales durante reuniones y eventos programados a los que IC asistió en calidad de observador, lo que dio lugar a entrevistas no programadas en el lugar o a través de un seguimiento telefónico.

Utilizamos un filtro digital aplicado a las redes profesionales y personales de los miembros del equipo de IC. Logramos que los encuestados se comprometieran a realizar entrevistas telefónicas o cara a cara, a participar en encuestas específicas y discusiones de grupo.

Para el uso del filtro digital en las encuestas al personal y a las juntas, se le permitió a IC acceder a todos los miembros de las juntas y empleados. A través de nuestro proveedor de encuestas cibernéticas seleccionado, SurveyMonkey, se incluyó una selección en el diseño de nuestra encuesta más extensa dirigida al público en general.

---

## **CONFIANZA Y ANONIMATO**

Si bien los métodos de recolección de datos variaron, la clave para la acumulación exitosa de datos relevantes por parte de IC fue ganar la confianza de los participantes. Respetando la premisa que se remonta a la fundación de A.A., IC les aseguró a los participantes que contarían con protección del anonimato, y les explicamos los procedimientos de recolección y almacenamiento de datos para proteger dicho anonimato (que se describen a continuación). Mediante el establecimiento de esta confianza, pudimos solicitar información relevante a la vez que mantuvimos la privacidad entre los participantes y otras personas involucradas.

---



### **RECOPIACIÓN Y ALMACENAMIENTO DE DATOS**

Al comienzo de cada entrevista, discusión y encuesta, se les comunicó a los participantes que su información y sus aportaciones serían tratadas de manera confidencial. Toda la información recopilada sería compartida únicamente dentro del equipo de IC. En el caso de compartirse más allá del equipo, los datos de los participantes solo se compartirían de manera agregada, o de formas que protegieran la identidad de cada persona, suprimiendo toda información que pudiera identificar a los participantes.

## Hallazgos: El Estado Actual de las Comunicaciones de A.A.

Esta sección resume la fase de investigación de la auditoría. Los hallazgos a continuación fueron sintetizados y aplicados a 32 recomendaciones. Estas recomendaciones se detallaron en la versión no resumida de este informe, y están siendo actualmente evaluadas y consideradas por la Junta de Servicios Generales.

Los hallazgos están organizados en base a las principales categorías y subcategorías temáticas que surgieron como resultado de la investigación. Las citas y todos los puntos de respaldo son representativos de opiniones generalizadas que fueron compartidas con nosotros, observadas por nosotros, o bien derivadas de la evaluación exhaustiva de los activos.

De manera intencional, nuestra investigación se enfocó en comprender el estado actual de las comunicaciones de A.A. Sin embargo, debido a la amplitud y alcance de nuestra fase de descubrimiento, aprendimos mucho acerca de las dificultades estratégicas, estructurales y culturales, todas las cuales afectan directa o indirectamente a la comunicación.

La versión no abreviada de este informe contenía citas anónimas obtenidas durante la investigación, que respaldan los hallazgos. Debido a la amplia distribución de esta versión, dichas citas han sido eliminadas.

La versión no abreviada también contenía anexos, según se ha señalado en todo el documento, que han sido eliminados para facilitar la lectura del informe. Dichos anexos pueden encontrarse aquí.



### **OBJETIVO PRIMORDIAL/MISIÓN**

Los hallazgos en esta categoría se enfocan en cómo el objetivo primordial de A.A., mantenerse sobrio y ayudar a otros alcohólicos a alcanzar el estado de sobriedad, está siendo priorizado en toda la estructura.

- El objetivo primordial de A.A. goza de buena salud a nivel del grupo, según lo expresaron casi unánimemente los miembros (tanto activos como no activos en la estructura de la Conferencia).

“”

**A.A. me salvó la vida**

**Un miembro de A.A.**

- El objetivo primordial de A.A. se está perdiendo en cierta forma a nivel de las juntas y de la administración.
  - El objetivo primordial de A.A. se está perdiendo en la estructura de la Conferencia.
  - Los RSG actuales y antiguos expresaron un alto nivel de frustración con la falta de enfoque en asuntos que tengan que ver con los miembros y con los alcohólicos que aún sufren en las reuniones de distrito.
  - La mayoría de las preguntas que se hicieron en diversos eventos tenía muy poco que ver con los temas relacionados con llevar el mensaje.

---

### **PROPOSICIÓN DE VALOR**

Los hallazgos en esta categoría se enfocan en cómo las proposiciones de valor de A.A., OSG, AAWS y el *Grapevine/La Viña* (las publicaciones) están siendo comunicadas y percibidas.

- La “magia” de la Comunidad de A.A. y del programa de recuperación—que se brinda al nivel más básico (en las reuniones de A.A.)—es comprendida y valorizada casi unánimemente por aquellos que han sido beneficiados por ella.
  - Miembros de todas las edades, procedencias geográficas, razas, géneros y años de sobriedad hablaron invariablemente de A.A. como “salvador de vidas” y “un programa de vida”.
  - Uno de nuestros hallazgos más sorprendentes se obtuvo de las entrevistas con personas que lograron la sobriedad en A.A. pero ya no participan. Todas las personas en esta categoría hablaron apasionadamente sobre cómo A.A. “les salvó la vida”. Los motivos por los cuales ya no participan no tenían mucha relación con A.A.
  - Los familiares y amigos de miembros de A.A. expresaron mucha gratitud por el programa.
  - Los miembros de A.A. suman más de 2,000,000 de alcohólicos recuperados a nivel mundial.
  - La encuesta al público en general (ver Anexo No. 7 y No. 8) reveló que el nombre de A.A. es reconocido y ampliamente respetado. Sin embargo, el público ve una escasa diferenciación entre A.A. y otros programas de recuperación o sobriedad. La encuesta también demostró que:
    - Muchas personas perciben que A.A. es religioso.
    - La proposición de valor de A.A. se está perdiendo en un entorno “competitivo” de programas de recuperación que se comunican de una forma clara y persuasiva.

Más de

**65%**

*de los encuestados estaban de acuerdo o muy de acuerdo en que A.A. es efectivo para ayudar a la gente a recuperarse del alcoholismo.*

Menos de

**25%**

de los mismos encuestados estuvieron de acuerdo en que A.A. es más efectivo que otros programas de recuperación/sobriedad.

Más de

**40%**

de los mismos encuestados indicaron que sabían muy poco acerca de A.A.

---

**ASOCIACIÓN DE PALABRAS**

Confidential Sobriety Religious Life Sponsor Addiction  
Anonymous Friendly Meetings Drinking  
Support Accountability Group Caring Effective Recovery  
Spiritual Steps

Las 5 palabras que los encuestados asociaron más frecuentemente con A.A. fueron: Apoyo, Grupo, Reuniones, Anónimo y Efectivo.

- Los miembros que no participan de la estructura de la Conferencia (la mayoría de los miembros) tienen escasa comprensión o conexión con la proposición de valor de la OSG.
- La proposición de valor del Grapevine y La Viña —brindar una reunión de A.A. impresa (y en Internet)—es ampliamente comprendida y considerada necesaria por los públicos objetivos internos y externos, a excepción del público en general.

## **ESTRATEGIA**

Los hallazgos en esta categoría se enfocan en los planes y métodos utilizados para respaldar el objetivo primordial de A.A.

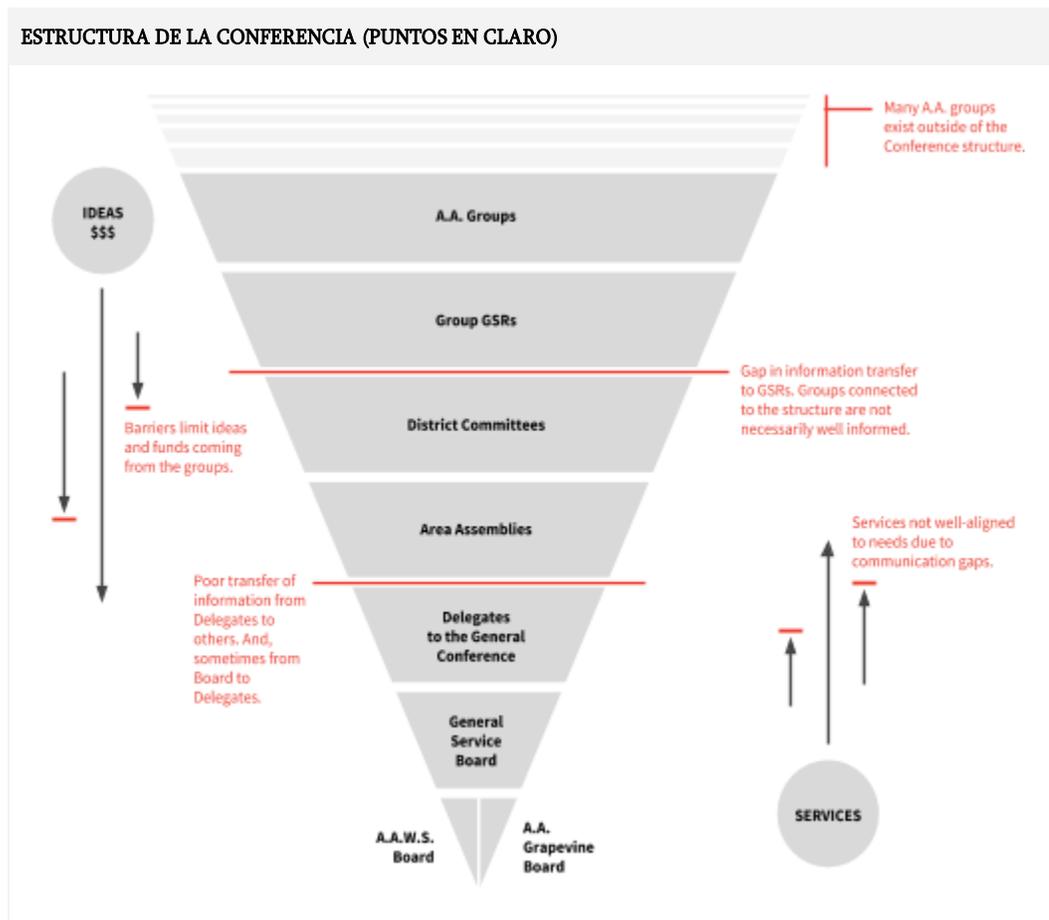
- La base para una planificación estratégica ha quedado sentada a través del Plan Estratégico de la JSG de 2016, un documento que trata directamente sobre los retos críticos de la organización.
- La “necesidad expresada”—que impulsa muchas de las decisiones y gastos de comunicación en A.A. no tiene una definición clara y breve; la necesidad puede provenir de una persona o de muchas. Para algo tan crítico a la hora de impulsar estrategias y tácticas, es admirable que no exista un proceso definido sobre cómo surge una necesidad expresada, cómo se comprueba y gana impulso dicha necesidad y cómo se pone en práctica. Además, algunas “necesidades expresadas” que cuentan con un apoyo sólido no llegan a la agenda de la Conferencia, con escasas explicaciones de por qué.
- Estrategias reaccionarias frente a respuestas estratégicas
  - Si bien las consultas individuales hechas dentro y fuera de la Comunidad en general fueron respondidas oportuna y adecuadamente, tanto los miembros de las juntas como los delegados y empleados mencionaron la naturaleza reactiva de la “punta inferior del triángulo”.

## ORGANIZACIONAL

Los hallazgos en esta categoría se enfocan en sistemas, estructuras y personas.

### En general

- La información no se está transmitiendo efectiva ni efizcamente ni hacia arriba ni hacia abajo en la estructura de la Conferencia.



- La gratitud se comunica uniformemente a través del servicio.
- Las partes interesadas son apasionadas, dedicadas y están concentradas en su misión.
- Hay una riqueza de talentos que tiene el potencial de ser utilizada de formas más eficientes.
- Hay una enorme capacidad de desarrollar y gestionar enormes cantidades de materiales, comunicaciones y actividades.
- Las conversaciones aisladas se perpetúan entre los miembros votantes de la Conferencia. Incluso dentro de estas comunicaciones aisladas, la comunicación crítica a menudo no se transmite ni recibe.



- Hay un apego a ciertas ortodoxias institucionales: “siempre lo hemos hecho así”.
- Hay una tendencia a la comunicación indirecta más que directa.
- La estructura de la Conferencia requiere de muchísimo trabajo y tiempo, y es ineficiente.
  - La efectividad y eficacia de los empleados son impactadas negativamente.
  - Las juntas a menudo se ponen a trabajar en tácticas en vez de estrategias.
  - Hay una enorme barrera para el ingreso de la Comunidad en general, con su mayor diversidad.

### **Administración**

#### **OSG y AAWS**

- A la gente le encanta trabajar en la OSG y en AAWS.
- La comunicación de la gerencia a los empleados carece de uniformidad y claridad.
- Un porcentaje importante de los empleados expresó una alta resistencia al cambio.
- Un porcentaje importante de los empleados expresó un deseo de cambio, y comunicó (o demostró) tener miedo al progreso.
- Un pequeño porcentaje de los empleados tiene grandes deseos de cambio, y aprovecha oportunidades de hacer cambios “que pasan desapercibidos”, a menudo sin tomar en cuenta los resultados estratégicos mayores.

#### **AAGV**

- A la gente le encanta trabajar en el AAGV y tiene sentimientos de protección hacia el *Grapevine* y *La Viña*.
- Es un entorno de trabajo cooperativo y de gran camaradería.
- Los empleados tienen el deseo de comprender más acerca de la estrategia general y los proyectos a mayor escala.
- Hay cierta frustración acerca de la comunicación de los procesos.

#### **Gobernanza**

- Riqueza de la experiencia, tanto a nivel profesional como personal.
- Todas las personas que conocimos están allí por el motivo correcto. (Comparado con la mayoría de las juntas, esto es bastante poco común).
- Si bien la comunicación dentro de las tres juntas y entre las mismas ha mejorado enormemente en años recientes, todavía se cree que se puede mejorar.

—



- Más de un cuarto de los miembros de las juntas que respondieron a la encuesta opinaron que las reuniones de las juntas no son siempre un lugar seguro donde compartir ideas.
- Muchas personas a nivel de las juntas opinan que los procesos son anticuados e ineficientes.
- Los custodios Clase A no están siendo utilizados efectivamente.
- Hay un gran nivel de incomodidad con lo que muchos miembros de las juntas ven como un entorno lleno de secretos.

### **Estructura de la Conferencia en general**

- La comunicación a lo largo de toda la estructura de la Conferencia no es uniforme.
- Hay un gran deseo de que haya una comunicación más efectiva, eficiente y útil a nivel de los RSG. Sin embargo, la resistencia al cambio en muchos otros niveles de la estructura hacen difícil poder mejorar la comunicación con los RSG y los grupos.
- Principales obstáculos en la comunicación dentro de la estructura de la Conferencia:
  - Qué información se comparte con los delegados y de qué manera.
  - Los delegados tienen capacidades de comunicación de diverso nivel.
  - Muchos grupos (las estimaciones van del 30 al 70%) no están activos en la estructura de servicio y, por lo tanto, reciben escasa o nula comunicación de la OSG.
  - Incluso aquellos grupos que están conectados con la OSG raramente reciben información más allá de un agradecimiento por su contribución. Muchas personas en la Comunidad están confundidas acerca de lo que hace verdaderamente la OSG.

---

## **RELACIONES**

Los hallazgos en esta categoría tienen que ver con las relaciones que tienen el potencial de extender la mano de A.A. al alcohólico que aún sufre, ya sea directa o indirectamente.

### **OSG, AAWS y AAGV**

La ausencia de una colaboración uniforme y cohesiva entre AAWS y el AAGV no es

---

solamente dañina para ambas corporaciones, sino para el objetivo primordial de A.A.

- Hay muchas oportunidades desperdiciadas para hacer que los miembros, los alcoholicos que aún sufren, y los profesionales se interesen y participen, a través de una polinización cruzada y estratégica del contenido del AAGV y AAWS.
- Hay una falta de colaboración cruzada entre corporaciones que se beneficiarían enormemente y lograrían una mayor compenetración.
- Hay procesos extremadamente lentos relacionados con la optatividad del uso de las bases de datos de AAWS, que ayudaría significativamente a la circulación del AAGV (que es una necesidad estratégica vital).
- A menudo se invita al AAGV a participar en el proceso de decisiones a último minuto, como algo que se piensa después (esto fue señalado por la OSG, AAWS y AAGV).
- Muchos dentro de la estructura de la Conferencia creen que el *Grapevine* y *La Viña* no son el “A.A. verdadero”. Sin embargo, muchos miembros perciben que el AAGV es la única comunicación actual publicada por A.A.



**Intergrupos/oficinas centrales y áreas**

COMPARACIÓN: DATOS DE INTERGRUPOS/OFICINAS CENTRALES VS. ÁREAS			
 <b>Mineápolis, MN</b>		 <b>Oklahoma City, OK</b>	
<b>INTERGRUPO</b> <b>391</b> reuniones	<b>ÁREA</b> <b>391</b> reuniones	<b>INTERGRUPO</b> <b>428</b> reuniones	<b>ÁREA</b> <b>382</b> reuniones
243 aparecen en los datos del <i>área</i> , mientras que <b>148</b> no aparecen.	248 aparecen en los datos del <i>intergrupo</i> , mientras que <b>53</b> no aparecen.	339 aparecen en los datos del <i>área</i> mientras que <b>89</b> no aparecen.	306 aparecen en los datos del <i>intergrupo</i> , mientras que <b>76</b> no aparecen.
 <b>Topeka, KS</b>		 <b>Tulsa, OK</b>	
<b>INTERGRUPO</b> <b>86</b> reuniones	<b>ÁREA</b> <b>101</b> reuniones	<b>INTERGRUPO</b> <b>214</b> reuniones	<b>ÁREA</b> <b>210</b> reuniones
46 aparecen en los datos del <i>área</i> , mientras que <b>40</b> no aparecen.	47 aparecen en los datos del <i>intergrupo</i> , mientras que <b>54</b> no aparecen.	49 aparecen en los datos del <i>área</i> , mientras que <b>165</b> no aparecen.	10 aparecen en los datos del <i>intergrupo</i> , mientras que <b>76</b> no aparecen.

- En muchas zonas o regiones hay confusión y falta de cooperación entre los intergrupos y las áreas.
- Incluso cuando hay cooperación, la presencia en Internet suele no estar coordinada.



- Los intergrupos parecen tener una relación más estrecha con la Comunidad en general, que las áreas dentro de la estructura de la Conferencia.
- Se suele considerar que la información de los intergrupos y oficinas centrales es mucho más confiable y precisa.
- La información sobre reuniones suele estar desactualizada a nivel de área y de la OSG (base de datos FNV).
- En general, las interacciones entre las áreas y los intergrupos van desde relaciones de trabajo a una hostilidad manifiesta.

### **A.A. y los medios**

- El despacho de IP opina que las relaciones con los medios son buenas y se describen como ser “amigables con nuestros amigos”, pero hay escasa o nula cobertura.
- Las interacciones con los medios y la prensa son algo limitadas (p. ej., notas de prensa y el correo electrónico/carta anual *¿Por qué Anónimos?*).
- Las notas de prensa no están bien elaboradas y contienen demasiada jerga interna de A.A.
- No hay ningún proceso para aprovechar que los Clase A respondan a las consultas de los medios, lo que se traduce en oportunidades desperdiciadas.

### **A.A. y profesionales**

- Hay buenas relaciones entre los comités locales y regionales y las instituciones correccionales.
- Los activos diseñados para la comunidad profesional no se expresan en un lenguaje apropiado para sus respectivas profesiones, ni tampoco se transmiten por plataformas que estos profesionales utilicen.
- Las personas que están en la estructura de la Conferencia no necesariamente reciben entrenamiento (ni se les dan las herramientas) para establecer y desarrollar relaciones con la comunidad profesional.
- Los profesionales están muy deseosos de recibir información relevante y útil acerca del alcoholismo.

---

## CONTENIDO



## IMPACT COLLABORATIVE

Los hallazgos en esta categoría se enfocan en la información y las experiencias que van dirigidas a públicos objetivos claves. (Ver Anexos No. 1 a No. 5)

### AAWS

- A.A. cuenta con una extensa biblioteca de contenido en sus manos. Con ciertas modificaciones, podría utilizarse fácilmente para comunicarse más efectivamente con públicos objetivos claves.
- *Alcohólicos Anónimos* (el “Libro Grande”), *Doce Pasos y Doce Tradiciones*, *Viviendo Sobrio*, y *Reflexiones Diarias* se consideran obras fundamentales para la sobriedad. Los materiales de A.A. se traducen a más de 90 idiomas.
- Existen muy pocas guías, procesos, protocolos o procedimientos internos de comunicaciones.
  - Se ejerce escaso o nulo control sobre la identidad de A.A., ya sea interna o externamente.
  - No hay un proceso formal para añadir información a la página de inicio del sitio web (p. ej., la información de ayuda para desastres naturales que se subió luego de los huracanes del otoño de 2017 apareció en una búsqueda de Google como “Alcohólicos Anónimos: Respuesta de ayuda ante desastres”)
  - El rediseño de los folletos (una herramienta de comunicación de A.A. muy visible) se hizo de manera puntual, creando un aspecto y tacto confusos y pobremente diseñados.
  - El contenido tiende a ser denso, falto de uniformidad y, en algunos casos, anticuado. Hay una propensión a “explicar demasiado”, lo que es confuso para públicos objetivos que no están en la estructura de la Conferencia.
  - No se utiliza lenguaje profesional o relevante para los públicos objetivos claves (p. ej., “ayudar a los profesionales” en vez de utilizar términos más descriptivos, tales como personal de instituciones de tratamiento, enfermeros, trabajadores sociales, etc.)
  - El uso extendido de la jerga o “forma de hablar en A.A.” en la comunicación con públicos objetivos externos es algo que confunde o, en algunos casos, irrita u ofende a las personas:
    - “Cuando estaba buscando mi primera reunión, vi reuniones ‘abiertas’ y ‘cerradas’, lo que me hizo sentir como un extraño”. —Miembro de A.A. actual
    - El uso de terminología como “Cooperación con la Comunidad

Profesional”, “unicidad de propósito”, “amigable con nuestros amigos”, “literatura aprobada por la Conferencia”, “cooperación sin afiliación”, “A.A. como un todo”, “A.A. no tiene un verdadero gobierno”, “pasar el sombrero”, “el Libro Grande”, “experiencia compartida”, “A.A. no es profesional”, etc.

- Hay múltiples variaciones y faltas de uniformidad en la forma en que A.A. se define a sí mismo (p. ej., *Una Breve Guía a Alcohólicos Anónimos* frente a *Archivo Informativo de A.A.*).
- Muchos activos no tienen las descripciones más básicas de lo que A.A. es, el cómo, qué y por qué, que son esenciales para entender y lograr el interés de la gente de afuera y el público en general.
- Muchos activos no brindan una forma uniforme, fácil y amigable de contactar a A.A. (p. ej., no aparece información de correo electrónico o teléfono para hacer un seguimiento).
- La comunicación muchas veces se supedita al contexto histórico, lo que causa confusión y hace que el mensaje parezca desconectado y aislado.
  - Guías de A.A.: Finanzas, Internet, Información Pública, Comités de Literatura, etc.
  - Folletos: *Comprendiendo el Anonimato, Preguntas y respuestas sobre el apadrinamiento*
  - Otros: *¿Por qué somos anónimos?* (carta); *La Reunión de Servicio Mundial* (nota de prensa)
  - El folleto *Tres charlas a sociedades médicas*, que tiene información extremadamente anticuada, tardó años en dejar de circular.
- Los títulos pueden ser complejos y confusos (por ejemplo, *Uniendo las orillas entre el tratamiento y A.A. a través de programas de contacto temporal*).
- En algunos casos, el lenguaje o el contenido es insultante para el público objetivo al cual intenta servir.
  - “Como mujer afroamericana, me parece insultante que A.A. tenga folletos especiales para afroamericanos y mujeres, como si los negros y las mujeres fuéramos tipos diferentes de alcohólicos que necesitan ayuda adicional”. —Mujer miembro de A.A.
  - “Me sorprendió que agruparan a los hispanos dentro de la categoría de ‘accesibilidades’”. —Miembro de A.A. actual



### Lenguaje que resulta alienante

El lenguaje utilizado en ciertos materiales claves sugiere que ciertos grupos son percibidos como fuera de la norma (p. ej., no hay un folleto titulado, *A.A. para el Hombre*).

- Si bien A.A. no es religioso, el tipo de lenguaje y las activaciones son muy cristianos.
  - La oficina de Riverside, un lugar a dónde muchos acuden, fue decorada para las fiestas de diciembre utilizando únicamente motivos referentes a la Navidad.
  - Referirse a los miembros como “Comunidad.”
  - Identificar la ‘oración’ como forma de abrir o cerrar las reuniones e n los videos y en la encuesta del AAGV, I-Poll.
- Se hacen escasos (o nulos) *tests* de usuarios con públicos objetivos antes de la creación y lanzamiento de nuevo material.
  - La *Tarjeta de seguridad para los grupos de A.A.*, que fue desarrollada a partir de una “necesidad expresada” no fue probada con los usuarios antes de su creación, lo que resultó en una recepción bastante variopinta y confusa.
  - De todos los folletos evaluados, solamente uno—*El Miembro de A.A. — los Medicamentos y otras Drogas*—menciona que se consultó a expertos en el tema (médicos en A.A. y otros que son “amigos de A.A.”) durante la creación del mismo.

“”

A.A. comparte lo que quiere decirles a los públicos objetivos *en vez de* lo que es relevante y significativo para el público objetivo.

Miembro de A.A. que está activo en la estructura de la Conferencia

### AAGV

- A.A. cuenta con una rica tradición de décadas de contar historias inspiradoras, que funciona, y el *Grapevine* y *La Viña* ayudan a A.A. a contar las historias de los miembros actuales. Existe un riquísimo repositorio de documentos y publicaciones del AAGV que puede aprovecharse para atraer y retener a los que necesitan la recuperación, lograr una mayor participación de la comunidad profesional y mejorar y actualizar la percepción del público en general.
- Se hace una invitación muy persuasiva a participar en la elaboración de materiales de los diversos activos: asistir a reuniones y eventos, leer historias escritas por compañeros, leer documentos históricos, el calendario de la sobriedad, concursos, materiales para ser adquiridos, etc. El AAGV es muy sólido en este sentido, y, por extrapolación, esto hace que A.A. ofrezca un apoyo más amable y receptivo para las personas.
- El sitio web del AAGV es muy bueno en general. Si bien hay muchas cosas que se pueden mejorar, el sitio ofrece cosas valiosas, recursos bien escritos, y una mezcla de publicaciones y contenidos interesantes.
- Sin embargo, el uso excesivo de 'terminología interna' de A.A. y del AAGV y de abreviaturas poco claras en todos los activos del AAGV, tiene un efecto confuso y poco amigable, haciéndole creer a la gente que se trata de un club cerrado solo para iniciados.

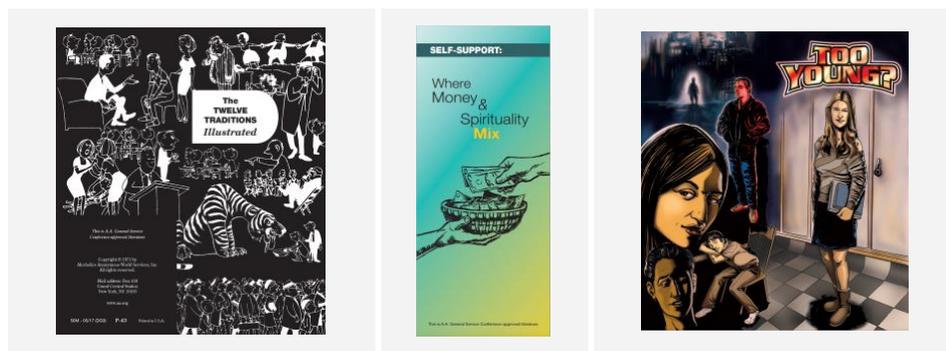
---

## IDENTIDAD/ASPECTO Y TACTO (“Look & Feel”)

Los hallazgos en esta categoría se enfocan en el uso del nombre y del diseño.

### AAWS

- Se ejerce poco control sobre la identidad de A.A., ya sea interna o externamente.
- La falta de guías de estilo y de identidad y la falta de uniformidad entre los diversos activos dan un mensaje muy confuso acerca de lo que AAWS es, y a su vez, sobre lo que A.A. es.
- Hay una mezcla confusa de fuentes, estilos, colores, etc. La identidad de A.A., que es de suma importancia, se pierde en toda esta confusión.
- El logotipo de la “gente azul” no se puede utilizar por sí solo; la intención y la realidad no coinciden para nada y la utilización del logotipo es difícil.
- El aspecto y tacto de los activos es pobre: se necesita mejorar la claridad, organización, priorización, imágenes, fuentes/formatos/colores, páginas adicionales, así como la uniformidad de los derechos de autor.
- Los materiales no funcionan bien en conjunto a nivel visual, lo que da un mensaje poco claro para el usuario.



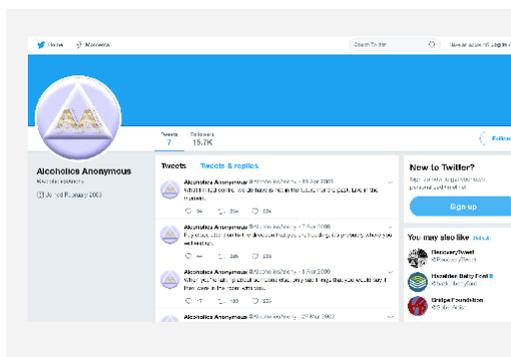
Diversos folletos de A.A. se ilustran con elementos de

- Mala calidad de las imágenes y de los diseños: las imágenes en los diversos activos suelen ser bastante pobres, se recurre al “clip art” (arte de utilería), fotografías de stock de aspecto anticuado, y muchas imágenes que no añaden ningún valor visual que concuerde con el mensaje correspondiente que AAWS está tratando de proyectar.
- El nombre y los logotipos de A.A. son utilizados por muchas otras entidades, lo

que es confuso para los públicos objetivos y, lo que es más importante, para el alcohólico que aún sufre.



<http://alcoholicsanonymous.com>



<https://twitter.com/AlcoholicsAnony>

### AAGV

- La falta de guías editoriales y de identidad y la falta de uniformidad entre los diversos activos dan un mensaje muy confuso acerca de lo que el AAGV (y A.A.) es. Hay una mezcla de fuentes, estilos, colores, etc. Desafortunadamente, la identidad de A.A. se pierde en esta confusión.
  - Hay falta de uniformidad en la forma en que los nombres del AAGV y *de Grapevine* y *La Viña* aparecen en los diversos activos. Los nombres aparecen de cinco maneras distintas: (1) AAGrapevine, (2) AA Grapevine, (3) AAGrapevine Inc., (4) The AA Grapevine, Inc. (5) A.A. Grapevine, Inc.
  - Hay falta de uniformidad en la forma en que el sitio web del AAGV está escrito en los activos. El sitio web aparece escrito de tres maneras distintas: (1) AAGrapevine.org, (2) aagrapevine.org, (3) www.aagrapevine.org.

### COMUNICACIÓN DEL MENSAJE/TECNOLOGÍA

Los hallazgos en esta categoría se enfocan en cómo se transmiten y reciben los mensajes.

### OSG y AAWS

- La mayor parte de la tecnología instalada es poco eficiente, poco atractiva y

está subutilizada. Esto incluye la intranet, que podría ayudar a fortalecer y optimizar la comunicación interna. No es amigable para el usuario ni acogedora, por lo que nadie la utiliza.

- En la mayoría de los casos, la OSG y AAWS no están utilizando plataformas de comunicación que sean relevantes para los públicos objetivos externos a los que están tratando de llegar y cuyo interés y participación quieren lograr.
  - Se utilizan procesos manuales ineficientes y que demandan mucho tiempo (p. ej., tarjetas azules en conferencias, proceso de registradores) para la recopilación de información, cuando la mayoría de los públicos objetivos hoy en día utilizan procesos automatizados y en línea.
  - El apego a los procesos manuales, que utilizan papel, en vez de aprovechar la tecnología para acelerar y optimizar los procesos, consume gran parte del valioso tiempo del personal y limita la efectividad de la comunicación.
  - Se hace un uso limitado de las redes sociales, si bien una mayoría significativa de los miembros de la Junta, la administración y los miembros (dentro y fuera de la estructura de la Conferencia) están a favor del uso cauteloso de estas redes.
  - No se hace uso de los webinars, entrenamiento por medio de videos, formularios para completar en PDF; se hace un uso escaso de las reuniones virtuales.
  
- Cuando se utilizan plataformas actuales de comunicación, a menudo no se ejecutan correctamente.
  - En Internet, A.A. tiene una identidad poco integrada y confusa y por lo tanto no es de fácil acceso para el alcoholístico que aún sufre.
  - El sitio web no está siendo utilizado bien para comunicarse con la mayoría de los públicos objetivos.
  - Muchos videos son de baja calidad y están desfasados.
  - La Intranet está mal diseñada y se utiliza poco, lo que es una oportunidad desperdiciada.
  - La herramienta del cuadro de mandos no es amigable para el usuario, ni atractiva, ni intuitiva.

- La herramienta de envío masivo de correo electrónico no es intuitiva y es de uso limitado.
- Los contenidos suelen ser de tipo estático, en vez de dinámico (p. ej., la mayor parte de la información en el sitio web está en formato PDF).
- Las bases de datos no están siendo utilizadas efectivamente:
  - Hay una gran cantidad de información que no se está actualizando correctamente, ni tampoco se utiliza para maximizar el beneficio para ambas corporaciones o los grupos interesados externos.
  - La falta de la función de uso optativo limita el potencial de comunicación entre las diversas bases de datos (p. ej., los más de 60,000 registros en la base de datos de la Conferencia Internacional presenta una enorme oportunidad de comunicación con la Comunidad tanto para la OSG como para el AAGV).
  - Base de datos FNV: Proceso de "log-in" (inicio de sesión) es semimanual y particular; los registros de FNV y de las áreas están penosamente desfasados.

### **AAGV**

- Buen uso de tecnologías novedosas que se acercan a los públicos objetivos en donde estén (p. ej., SMS, Aplicación).
- La falta de redes sociales es una oportunidad desperdiciada.
- La navegación y organización del sitio web puede ser definitivamente mejorada, pero es posible encontrar lo que uno está buscando.
- La falta de acceso a bases de datos impide gravemente fomentar el interés en el AAGV y sus productos.

## Conclusión

“”

El mayor problema de la comunicación es la suposición de que ya ha ocurrido.

GEORGE BERNARD SHAW

La comunicación efectiva conecta a la gente. En el mejor de los casos, es un proceso de dos vías para lograr el entendimiento mutuo, en el cual los participantes no solo intercambian información, ideas y necesidades, sino que también crean y comparten significado. Por ello, el verdadero valor de cualquier esfuerzo de comunicación de una organización es la respuesta que recibe.

En lo esencial, Alcohólicos Anónimos es una organización cuyo objetivo primordial es comunicarse efectivamente. Afortunadamente, de muchas maneras, todo está ya dispuesto para que A.A. logre una comunicación más dinámica, comprometida e impactante. Cuenta con partes interesadas apasionadas, talentosas y comprometidas; una membresía que cree indefectiblemente en la razón de ser de A.A.; “amigos de A.A.” que están disponibles para ayudar; una percepción pública positiva; y una solución comprobada para un problema que amenaza la vida.

Sin embargo, la solución comprobada para el problema del alcoholismo necesita con urgencia de soluciones para sí misma. Según queda ilustrado por nuestros hallazgos de la auditoría, hay retos importantes en la comunicación que están teniendo un impacto negativo sobre la relevancia de A.A. e impidiendo su efectividad a la hora de llegar al alcohólico que aún sufre.

Cada desafío trae consigo una oportunidad. Y las oportunidades para A.A. son enormes, interesantes y posibles. Las recomendaciones propuestas a la JSG reflejan la realización de estas oportunidades. Permitirán a A.A. hacer lo siguiente:

—



- Establecer las vías que permitan una conectividad más eficiente y profunda entre las tres juntas de A.A. (JSG, AAWS y AAGV).
- Ser más efectivo a la hora de atraer y retener a los que necesitan la recuperación; lograr la participación y el compromiso de la Comunidad Profesional y de los miembros de A.A.; y, mejorar la percepción pública.
- Desarrollar estructuras, procesos y procedimientos que fortalezcan y unifiquen los mensajes en general, y gestionen de una manera más efectiva la identidad, el contenido y la comunicación de manera integral.
- Aprovechar la rica tradición de A.A. de contar historias para convertirse en comunicadores más persuasivos.
- Guiar a A.A. en el uso de las redes sociales, estrategias de contenido en múltiples plataformas y otras herramientas interactivas para lograr un compromiso más profundo de la Comunidad.

Este es solo el comienzo—entender la situación actual—, el primer paso para mejorar la comunicación dentro de A.A., sus corporaciones, juntas y estructura de servicio; y, externamente, con sus públicos objetivos—la Comunidad en general, los medios tradicionales, las comunidades profesionales, el público en general y el alcohólico que aún sufre. Los siguientes pasos que A.A. dé tendrán ramificaciones importantes que dependen completamente de la voluntad con la que A.A. actúe en relación con los cambios necesarios para mejorar su alcance. El futuro de la Comunidad y del alcohólico que todavía sufre dependen de su éxito.

En nombre de todo el equipo de Impact Collaborative, les agradecemos por la oportunidad de servir a una organización tan importante e invaluable. Ha sido un verdadero placer y un privilegio llevar a cabo esta importante labor. Esperamos poder ayudar a A.A. en sus esfuerzos por mejorar la comunicación con la finalidad de que cualquiera, dondequiera, que busque ayuda para su problema con el alcohol, encuentre la mano de A.A. a su alcance.



“”

El futuro depende de lo que hagas hoy.

MAHATMA GANDHI