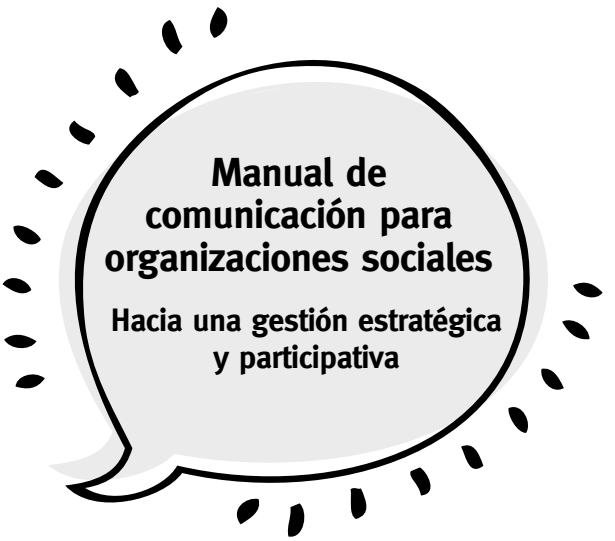
comunia

Manual de comunicación para organizaciones sociales

Hacia una gestión estratégica y participativa


Manual de
comunicación para
organizaciones sociales
Hacia una gestión estratégica
y participativa

Enz, Angélica
Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa
Angélica Enz ; Valeria Franco ; Vanesa Spagnuolo. - 1a ed. 1a reimp. - Capital Federal:
Asociación Civil Comunia, 2012.
142 p. ; 19,5x26 cm.

ISBN 978-987-27594-0-7

1. Comunicación. I. Franco, Valeria II. Spagnuolo, Vanesa III. Título
CDD 302.2

© Comunia Asociación Civil
Virrey Liniers 1186 1º B
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel/ Fax (5411) 4931 2286
info@comunia.org.ar
www.comunia.org.ar

Comisión Directiva
Roxana Fantin
Roberto Dabusti
Noël Zemborain
Gabriel Scherman
María Zelmira Kroselj

***Staff* de Comunia**
Dirección ejecutiva: Valeria Franco
Responsables de proyectos: Alicia Álvarez, Lenisa Delgado,
Angélica Enz
Administración y Desarrollo institucional: Marisol Cuadrado
Colaboradores: Julieta Bossi, Agustina Cuffia, Mariela Tzeiman
y Juan Pablo Martín Lalia

***Staff* editorial**
Comité Editorial: Alicia Álvarez, Angélica Enz, Lenisa Delgado,
Roxana Fantín, Valeria Franco
Desarrollo de contenidos: Angélica Enz, Valeria Franco,
Vanesa Spagnuolo
Colaboración en desarrollo de contenidos en el apartado sobre
Identidad visual: Romina Cardoso, Silvana Fabro
Colaboración especial: Julieta Bossi
Coordinación del Proyecto: Lenisa Delgado
Corrección gramatical y de estilo: María Eugenia Bertotto
Diseño de tapa e interior: EstudioColmena
www.estudiocolmena.com.ar
Asesoramiento legal y gestión administrativa: Estudio Beccar Varela
y María Sofía Alemán

Este libro se terminó de imprimir en los talleres de RIVOLIN SRL,
en Bs. As, República Argentina; en mayo de 2012

Agradecemos el apoyo de las siguientes organizaciones
que han hecho posible esta edición del
Manual de comunicación para organizaciones sociales. Hacia una gestión estratégica y participativa:

MECENAZGO CULTURAL
Buenos Aires Ciudad

movistar

C.I.M.A.R.A.
CAMARA DE INSTITUCIONES MEDICO ASISTENCIALES
DE LA REPUBLICA ARGENTINA

Mercedes-Benz

Agradecimientos

Si pudiéramos elaborar un mapa de grupos de interés del manual, surgiría automáticamente que son muchas las personas y organizaciones que le dieron vida a esta publicación. Y a quienes, por tanto, sentimos ganas de mencionar en este apartado de agradecimientos.

Comienzo por agradecer al equipo de Comunia que participó en el año 2009 de la elaboración del Cuadernillo de Fortalecimiento en Comunicación para Organizaciones de la Sociedad Civil, especialmente a Juan Cruz Zorzoli quien asumió la desafiante tarea de sistematizar el conocimiento y redactar gran parte del material que luego se convertiría en el punto de partida para este manual.

Inmensas gracias a todos los comunicadores que aportaron a lo largo de los años su trabajo y conocimientos a Comunia. Particularmente, a Angélica Enz y Vanesa Spagnuolo que con enorme entrega y dedicación volcaron sus aprendizajes en este manual para que pasen a ser de todos aquellos que deseen apropiárselos.

Muchas gracias a Roxana Fantin por evaluar el desarrollo teórico de la publicación y garantizar que se presente de manera accesible y coherente para los futuros lectores.

Especialmente agradecemos a María Eugenia Bertotto por colaborar como correctora voluntaria de la publicación.

Gracias también a quienes de una u otra manera intervinieron aportando sus ideas, trabajo y creatividad al manual; particularmente a Julieta Bossi quien acompañó e impulsó el proceso de trabajo.

Por supuesto, agradecemos a quienes apoyaron económicamente esta publicación y que, por sobre todo, compartieron la importancia de generar un material como éste: **Dirección General de Fortalecimiento de la Sociedad Civil del Ministerio de Desarrollo Social del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Telefe, Mercedes-Benz Argentina, Gioia home y el Centro Cultural de España en Buenos Aires – AECID.**

El último y quizá más importante agradecimiento es para las cientos de organizaciones y proyectos sociales de la Argentina que nos abrieron las puertas de sus instituciones y nos permitieron aprender, a través de los asesoramientos y capacitaciones que realizamos en estos nueve años, todo lo que aquí les devolvemos de forma sistematizada.

Valeria Franco

Directora Ejecutiva
Comunia Asociación Civil

8. Introducción

CAPÍTULO 1

12. La comunicación en las organizaciones sociales

14. ¿Qué entendemos por comunicación?
14. La multiplicidad de sentidos
14. Una primera definición: la comunicación
17. De receptores a sujetos de sentido
19. La comunicación como un derecho

21. La comunicación en los proyectos sociales
21. Una segunda definición: el sector social
22. Tensión entre la comunicación instrumental y vincular
25. La participación como elemento clave

29. El potencial de la comunicación para el cambio social

30. Preguntas para reflexionar

CAPÍTULO 2

32. Identidad y comunicación

34. El núcleo íntimo de los proyectos sociales
34. ¿Qué es la identidad de un proyecto social?
35. Personas y organizaciones, una interacción permanente
37. Componentes de la identidad
39. La identidad, una construcción. La imagen, una proyección

41. Identidad: una dimensión de la comunicación organizacional
41. Comunicación y gestión
42. Construir la identidad, comunicar la identidad

44. Misión, visión, objetivos y valores: pilares para la gestión de la comunicación
44. Una propuesta para trabajar la identidad
45. La misión: poniendo la lupa en el hacer
48. La visión: construyendo el horizonte utópico
50. Objetivos: definiendo los propósitos del hacer
51. Valores: motores invisibles de la organización
53. Los elementos formales de la identidad: el abc de la comunicación

54. Apuntes sobre identidad visual
54. ¿Qué es un sistema de identidad visual?
55. Elementos que conforman la marca
57. Recursos visuales del sistema de identidad
59. La interpretación de los mensajes visuales
61. ¿Por qué es importante diseñar un sistema de identidad visual?

64. Preguntas para reflexionar

CAPÍTULO 3

66. Diagnóstico y planificación de la comunicación

68. Acercándonos a la planificación
69. De la intuición a la estrategia
70. Los pasos de la planificación: del diagnóstico a la evaluación
72. Perspectivas y dimensiones de la planificación
74. Planificación normativa, consultiva y participativa: de la receta a la construcción conjunta
83. ¿Para qué planificar la comunicación en una OSC?

85. ¿Cómo diagnosticar y planificar la comunicación participativamente?
85. El camino de la planificación desde el paradigma vincular
89. El prediagnóstico comunicacional

94. Herramientas para el diagnóstico y la planificación participativa
94. Mapa de grupos de interés
99. Matriz FODA
100. Árbol de problemas

103. Preguntas para reflexionar

CAPÍTULO 4

104. El plan de comunicación

106. El plan de comunicación: trazando un camino
107. Los escenarios de la planificación
108. Monitoreando lo planificado

109. El diseño y redacción del plan
109. Objetivos generales y específicos
112. Estrategias
112. Herramientas y actividades de comunicación
124. Mensajes clave
124. Responsables, presupuesto y cronograma
126. Resultados e indicadores

128. Preguntas para reflexionar

CAPÍTULO 5

130. El rol del comunicador en los procesos sociales

132. Repensando el rol del comunicador

135. Gestionar la comunicación en una OSC

137. Preguntas para reflexionar

138. Reflexiones finales

139. Bibliografía

Introducción

Lo primero que quisiera introducir sobre esta publicación es que si bien es un manual con herramientas concretas y recomendaciones prácticas, no pretende ser una receta acabada ni un paso a paso hacia el éxito comunicacional de las organizaciones. Compartimos aquí nuestro aprendizaje de trabajo con cientos de proyectos sociales y proponemos una forma de planificar la comunicación que apunta al cambio social. Ni más ni menos.

Resulta entonces una propuesta sustentada en la experiencia, el conocimiento teórico y la sistematización de la práctica durante nueve años de trabajo de Comunia en el sector social. Sabemos que sistematizar es trascender y estamos orgullosos de eso, porque con esta publicación superamos la acción pura para dejar una huella. Para eso, primero debimos dejar constancia y registro de lo realizado; luego procesar, analizar y evaluar; finalmente sacar conclusiones y alimentar la propuesta inicial para enriquecerla con lo aprendido. Este libro es, a la vez, el final de todo un proceso y el inicio de muchísimos otros.

El recorrido está estructurado en 5 estaciones o capítulos y responde a los interrogantes que se van planteando a la hora de intervenir en una institución para "mejorar" su comunicación.

Como punto de partida, hay que acordar qué se entiende por comunicación y por organización social. Ambas visiones determinan el alcance del trabajo. Como ya van a poder leer, desde nuestra perspectiva, comunicar no se reduce a dar a conocer lo realizado y una institución con fines sociales es más que un grupo solidario. Conviene aquí aclarar que durante este manual nos referiremos a las organizaciones y proyectos sociales como el conjunto de instituciones, grupos e iniciativas que persiguen una transformación en la sociedad, estén formalizados jurídicamente o no y sin diferenciar en el seno de qué sector (privado, público o social) se hayan generado.

Acordados estos límites y posibilidades, el siguiente paso es conocer quién es la organización: qué hace, a qué se dedica, cómo lo logra, en qué cree, para qué lo hace, etc. No hay estrategias buenas o malas *per se,* sino más o menos acordes con la identidad y objetivos de una organización. Por lo tanto, para planificar la comunicación en un proyecto social primero hay que conocer su esencia; sólo entendiéndola podremos potenciarla. El concepto de identidad está presentado en un sentido amplio: incluyendo la cultura, los elementos visuales y los mecanismos de acción que caracterizan a un proyecto y lo diferencian del resto.

Luego se llega al meollo técnico de la gestión de la comunicación: su diagnóstico y planificación. Qué observar en una organización, cómo hacerlo y con qué procedimientos recabar la información resultan el corazón del apartado sobre diagnóstico comunicacional. Y a continuación se presentan las herramientas y reflexiones para generar procesos colectivos que permitan planificar la comunicación de un proyecto social, porque toda la propuesta está atravesada por la comunicación entendida como un espacio de participación, diálogo y articulación. El capítulo 3 cumple entonces en ofrecer un modelo de diagnóstico y planificación participativa de la comunicación.

El capítulo 4 presenta una minuciosa explicación de los elementos que se pueden encontrar en un plan de comunicación: objetivos, estrategias, herramientas, indicadores y resultados esperados, incluyendo también los recursos que se necesitarán para implementarlo.

Finalmente, la quinta estación invita a recuperar el camino recorrido para sacar conclusiones sobre cuál es el rol, la tarea y responsabilidades que le caben a un comunicador que se desempeña en procesos sociales.

Ahora sólo me queda adelantarles algunas aclaraciones y advertencias para el camino.

Primero, una aclaración sobre la forma de expresión: tal como lo indican las reglas ortográficas, los plurales están utilizados en masculino. No significa esto que pasemos por alto los esfuerzos de los grupos de género por dejar entrever, también en la comunicación, la equidad entre varones y mujeres. Simplemente nos adecuamos a las normativas vigentes.

Es necesario advertirles que acompañar el tiempo de lectura con la implementación implica que no se pueda avanzar rápidamente. Cada capítulo es una propuesta para detenerse y repensar la situación de la propia organización. Y sugerimos que así se haga: tomando el manual como insumo para impulsar procesos internos de diagnóstico y planificación comunicacional, aunque eso signifique ir más lento de lo inicialmente deseado.

Si bien podrán encontrarla a lo largo del manual, quisiera dejar expresada la convicción que motiva el trabajo diario de Comunia y que impulsa, silenciosamente, cada una de las propuestas que se desarrollan en esta publicación: la comunicación es un derecho que tenemos todas las personas y que por lo tanto debemos poder ejercer. Sabemos que esto no siempre se cumple y entendemos que las organizaciones y proyectos sociales son espacios ideales para lograrlo. Para eso, la comunicación concebida como participación e intercambio resulta una herramienta privilegiada, siempre y cuando en el devenir de estos intercambios seamos conscientes de que no existe una visión más verdadera que otras. Es en el complemento donde se reconstruye la visión más completa; es con otros, dialogando y comprendiendo, valorando y respetando, que verdaderamente reconocemos que todos somos sujetos de sentido y que necesitamos relacionarnos. A esto nos referimos con comunicación vincular, que resulta la base de la propuesta de este manual y que solo llega a realizarse cuando el derecho a la comunicación es ejercido por todas las personas.

Trasladada al plano de la gestión institucional, la comunicación para el cambio social es la que se orienta a la pluralidad de voces, respeta las diferencias, genera debates, construye sobre los acuerdos y busca activamente la participación de las personas involucradas y afectadas por un proyecto para que cada una pueda ser protagonista de su cambio. Por eso abonamos a la comunicación participativa, sabiendo que el único camino que puede conducirnos a un cambio sostenible y duradero es el que construimos con otros.

Y somos conscientes, además, de que si trabajamos siempre en el plano de la urgencia y la reacción difícilmente podremos proponer nuevas alternativas de cambio. Por eso también apostamos a la gestión estratégica y velamos por el fortalecimiento y profesionalización de las organizaciones.

Sabemos que no son muchas las publicaciones que se ocupan de la intersección entre comunicación y proyectos sociales; por eso, y buscando que sea un material realmente accesible, el manual se distribuye gratuitamente. En esta misma línea, todo el contenido está disponible para descargar desde nuestro sitio web **www.comunia.org.ar.** Invitamos a difundir este dato y compartirlo con todos los interesados en la comunicación para el cambio social. También nos encantaría recibir sus comentarios, sugerencias, experiencias y opiniones en **info@comunia.org.ar**.

Hechas todas estas observaciones, presentaciones y aclaraciones, vamos llegando al comienzo del viaje. Los dejo en la primera estación, listos para arrancar el camino.

Valeria Franco

Directora Ejecutiva
Comunia Asociación Civil

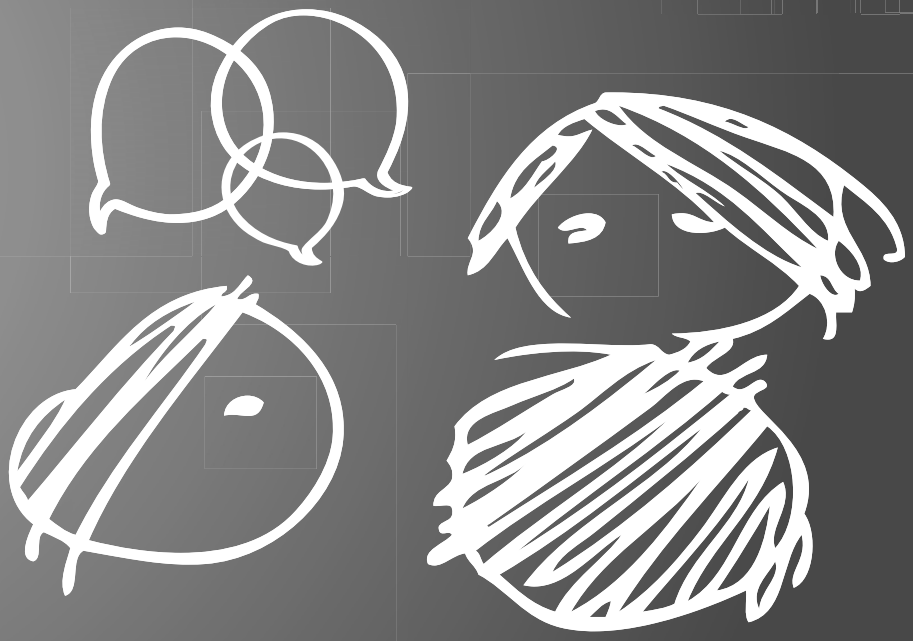
La comunicación en las organizaciones sociales

¿Qué entendemos por comunicación?

La comunicación en los proyectos sociales

El potencial de la comunicación para el cambio social

CAPÍTULO 1



¿Qué entendemos por comunicación?

La multiplicidad de sentidos

Existen cientos, quizás miles, de definiciones acerca de la comunicación. Y esta multiplicidad está vinculada a su principal propiedad: **la comunicación es patrimonio de la humanidad**, nos pertenece a todos, se encuentra en cada uno de nosotros. Desde nuestra más elemental existencia somos seres comunicantes, atados a un lenguaje y a sus reglas, de las que participamos aun antes de ser conscientes de ello.

Y para comunicarnos nos valemos de las palabras, los gestos, los silencios y los actos que hemos aprendido en el marco de nuestra cultura, que serán interpretados por otra persona, en función de la historia, conocimientos y experiencias de ese otro sujeto. Así, la multiplicidad de sentidos es inagotable. Además, cada instancia de comunicación genera nuevos significados que se suman a los que ya teníamos o los modifican.

Pensemos, por ejemplo, en una pintura rupestre. A través de los dibujos (que forman en sí un lenguaje) se comunica un modo de vivir. Cuando vemos una escena rupestre que refleja una cacería, nos está comunicando la acción de cazar y, a la vez, el método bajo el cual se cazaba. También nos muestra el trato histórico hacia los animales.

En fin, podríamos decir muchas otras cosas, encontrar muchos sentidos a esta obra. Lo que no podemos negar es que aquí hay comunicación, lenguaje, sentido, que trasciende a quien lo realizó y que se reinterpreta una y otra vez en quien observa la obra. Y esto nos sirve para ilustrar que:

TODA EXPRESIÓN DEL SER HUMANO ES SIMBÓLICA, ESTÁ VINCULADA A UN LENGUAJE Y GENERA SENTIDO.

Una primera definición: la comunicación

Como dijimos, existe una dificultad para definir algo tan amplio como la comunicación, porque es de todos: tuya, mía, de él, nuestra. Todos vivimos a través de ella. Ahora, ¿cómo es posible entender la comunicación si puede definirse de tantas y tan variadas maneras?

Como aproximación a una definición de comunicación proponemos observar la elaborada por la UNESCO, que se destaca por presentar una concepción muy amplia e integral:

COMUNICACIÓN

"LA COMUNICACIÓN SOSTIENE Y ANIMA LA VIDA. ES MOTOR Y EXPRESIÓN DE LA ACTIVIDAD SOCIAL Y DE LA CIVILIZACIÓN (...). ES LA FUENTE COMÚN DE LA CUAL SE TOMAN LAS IDEAS. FORTALECE EL SENTIMIENTO DE PERTENECER A UNA MISMA COMUNIDAD. LA COMUNICACIÓN VINCULA EN EL HOMBRE (...) SUS ASPIRACIONES MÁS NOBLES DE UNA VIDA MEJOR." (1)

La definición elegida afirma que la comunicación:

"Sostiene y anima la vida"
Se refiere a que sin el intercambio de sentidos entre personas (inclusive con uno mismo) y organizaciones no hay vida; sin lenguaje no hay vida y sin su expresión (la comunicación) tampoco la hay. Imaginemos un mundo en el que cada uno de nosotros no pudiera comunicarse –por ningún medio– con otro; no habría nada: ni ideas, ni conflictos, ni amor... Es tan complejo que ni siquiera podemos imaginarlo, pues para hacerlo debemos valernos del lenguaje.

"Es motor y expresión de la actividad social y de la civilización"
Alude a que, mediante la comunicación, actuamos en el mundo, nos relacionamos con las cosas, las personas, la sociedad y, como producto de esa relación, nos expresamos.

"Es la fuente común de la cual se toman las ideas"
Como decíamos sobre la figura rupestre, a través del lenguaje el hombre crea sentido. La comunicación, que expresa esa capacidad del hombre de significar, ha ido creando desde el inicio de la historia un patrimonio común de sentidos e ideas del mundo del cual nos nutrimos y enriquecemos. Podríamos imaginarlo como un murmullo, un cúmulo de voces que se alza desde los orígenes del hombre, una fuente de sentidos e ideas que nos alimenta y constituye, de la cual tomamos y en la cual dejamos, a su vez, nuestro aporte.

"Vincula en el hombre (...) sus aspiraciones más nobles de una vida mejor"
Esta frase tiene como objeto presentar la capacidad transformadora de la comunicación, que le permite al ser humano expresar sus sueños y aspiraciones, encontrarse con otros y, en ese encuentro, transformar el espacio social. Pensamos la realidad a través del lenguaje y la comunicación, por lo tanto en la comunicación y en el lenguaje existe también la posibilidad de transformar esa realidad.

Este último punto es clave. Si el lenguaje refleja a la vez que crea realidad, quien quiera producir cambios sociales debe necesariamente revisar cómo el lenguaje construye esa realidad.

PENSEMOS, POR EJEMPLO, EN LAS SIGUIENTES PALABRAS: POBRE, MARGINAL, EXCLUIDO, VULNERABLE, CARENCIADO, ASISTIDO. ¿QUÉ SENTIDOS CREAN Y COMUNICAN CADA UNA DE ELLAS? ¿QUÉ MIRADA ESTÁN PROPONIENDO SOBRE "LA REALIDAD"?

(1) UNESCO, *Un mundo, múltiples voces*. Fondo de Cultura de México, México, 1980, pág. 19.

EN NOMBRE DEL OTRO

La organización Nuevos desafíos, cuyo objetivo es promover la reinserción laboral de personas que fueron expulsadas del mercado laboral, identifica que uno de sus principales problemas es que las personas a las que dirige su trabajo no se acercan ni los conocen. La suposición institucional es que no se "comunican bien" (entendiendo por ello que no cuentan con las herramientas adecuadas). Sin embargo, un análisis de la comunicación de esta organización permite ver que el principal problema no está en las herramientas, sino en cómo nombran a sus destinatarios. Tratan la temática desde la carencia, haciendo referencia a las personas en situación de desempleo como los "nuevos pobres" (2), mientras que, consultados los destinatarios, ellos no se identifican como tales.

El caso de esta organización nos permite ver dos aspectos que se ponen en juego a la hora de comunicar. En primer lugar, nos lleva a evaluar que existe una mirada sobre el otro que no necesariamente es la de quien está en esa situación. Pareciera que no podemos hablar de "la" realidad, sino de tantos puntos de vista como personas. En segundo lugar, podemos considerar que en este ejemplo la construcción del mensaje se hace desde un aspecto negativo, ya que se crea el sentido desde la carencia ("pobre"). El desafío está en pensar el aspecto positivo y comunicar desde allí (3).

¿No están, acaso, construyendo "la realidad" de un modo particular, cuando también podrían construirla de otro? Esto es así porque la elección de cada palabra es, en sí, la elección de una serie de ideas que condicionan los modos posibles de actuar sobre esa realidad (por ejemplo, hablar de "marginal" implica pensar en un "centro" y un "margen" de la sociedad, valorados de distinta manera).

Cada elección que hacemos en materia de comunicación tiene un significado que no es arbitrario, que se contrasta con lo que hacemos y cómo lo hacemos. En muchas organizaciones surgen contradicciones de este tipo: para comunicar una temática se construye un mensaje o un sentido que es contrario a lo que la organización propone como cambio dentro de la sociedad.

¿QUÉ SENTIDOS ESTAMOS CREANDO CON NUESTRA COMUNICACIÓN? ¿QUÉ ESTAMOS PROPONIENDO? ¿CÓMO ESTAMOS MIRANDO AL "OTRO"?

Sigamos indagando qué se entiende por comunicación. Para eso, compartiremos a continuación la definición de María Cristina Mata que invita a pensar en el **aspecto vincular de la comunicación**:

(2) "Nuevos pobres" se transformó en una forma mediática de referirse al empobrecimiento de la clase media, producto de la crisis económica, política y social que vivió la Argentina desde mediados de la década de los 90 y que culminó en el estallido del 19 de diciembre de 2001.
(3) Tanto este caso como todos los desarrollados en este manual surgen de la experiencia de trabajo de Comunia con organizaciones sociales de toda la Argentina dedicadas a atender diversas temáticas y poblaciones. Dejamos aclarado que la identidad real de todas las organizaciones está reservada y se utiliza un nombre fantasía.

COMUNICACIÓN

"LA COMUNICACIÓN PUEDE SER ENTENDIDA MÁS ALLÁ DE LA TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN E IMPLICA PENSARLA EN SENTIDO EXPERIENCIAL, COMO VINCULACIÓN, PONER EN COMÚN, COMPARTIR E INTERCAMBIAR. VIVIDA COMO EXPERIENCIA, LA COMUNICACIÓN REPRESENTA EL ESPACIO DONDE CADA QUIEN PONE EN JUEGO SU POSIBILIDAD DE CONSTRUIR CON OTROS." (4)

Aquí aparece la dimensión de la comunicación como "conectora" entre sujetos, como vinculante, es decir, destaca el encuentro de personas, ideas, saberes, experiencias, conocimientos y voluntades.

Si, como venimos trabajando, la comunicación es un hecho cultural y, justamente, no hay cultura sin comunicación (pues no habría forma de transmitirla ni compartirla), observada de esta manera, la comunicación adquiere un potencial muy grande para generar cambios sociales. ¿Por qué? Por su capacidad de generar nuevos sentidos, nuevas miradas sobre el mundo, distintas de las que hasta ahora se vienen reconociendo.

De receptores a sujetos de sentido

Como organizaciones sociales, seguramente hayamos pensado en la comunicación de nuestros proyectos y actividades. Cuando desarrollamos las piezas que vamos a utilizar, escribimos los textos y diseñamos los materiales... ¿a quién imaginamos del otro lado de estos mensajes? ¿Cómo es ese "otro" al que nos dirigimos? ¿Pensamos en esto a menudo?

Si la respuesta es sí, ¿quién es y qué pensamos de ese otro al que nos dirigimos? ¿Cómo valoramos los saberes, experiencias, conocimientos y emociones de los hombres y mujeres con los que trabajamos a diario? ¿Se refleja esta visión en lo que decimos y en cómo nos vinculamos con ellos? En definitiva, **¿cuál es la visión del ser humano que hay en nuestra organización?**

LA PREGUNTA POR "EL OTRO", QUE PUEDE PARECER MUY FILOSÓFICA, SE VUELVE CONCRETA CUANDO ANALIZAMOS QUÉ ESPACIOS REALES DE PARTICIPACIÓN LE DAMOS A LAS PERSONAS INVOLUCRADAS CON LA ORGANIZACIÓN.

Si todas las comunicaciones de una organización fueran unidireccionales (constantemente informando y difundiendo, sin canales que garanticen el ida y vuelta con los demás), alguien podría pensar que esa institución no valora la opinión de los otros y que sólo quiere convencer sobre aquello en lo que cree. Al no dar espacios para la opinión ajena y la puesta en común de inquietudes y pareceres, la comunicación simplemente está yendo de un emisor (la organización) a un receptor que intentará entender, sin errores o "ruidos", aquello que fue creado por otros. Muchas veces, sin intención, nuestras comunicaciones dejan entrever una visión del ser humano que no es en la que realmente creemos.

(4) MATA, María Cristina, *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. La Crujía, Buenos Aires, 1985.

Es particularmente interesante hacer este análisis con nuestros destinatarios, ya que son ellos el motor y la razón por la que trabajamos.

Aclaremos que los **destinatarios** son aquellos grupos por los cuales una institución existe y a quienes dedica su mayor esfuerzo. Generalmente se los conoce como los "beneficiarios", pero creemos que este término refleja una situación de desigualdad y de ayuda muy evidente por parte de unos que necesitan y se benefician con el trabajo de otros. Por eso, en este manual utilizaremos el término "destinatarios", ya que son aquellos a quienes se dirige la organización, pero no son los únicos que se benefician, sino que, creemos el enriquecimiento es mutuo.

Podríamos también trasladar esta misma reflexión a los otros grupos con los que se vincula la organización. Porque en definitiva, la propuesta es que podamos debatir y consensuar cuál es la visión del ser humano que impulsa nuestro trabajo, quiénes son esos "otros" con los que nos vinculamos constantemente. Y luego evaluar si nuestras comunicaciones están alineadas con esa concepción o, por el contrario, transmiten una postura distinta.

¿QUÉ IDEA DEL SER HUMANO ESTAMOS PROMOVIENDO A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN DE NUESTRA ORGANIZACIÓN?

¿QUIÉN ES EL PROTAGONISTA DE MI COMUNICACIÓN?

La organización Colores para Todos trabaja en distintos -y cada vez más- barrios de bajos recursos de la provincia de Buenos Aires con el objetivo de mejorar la calidad de vida de su población. Su modelo de intervención consiste en acercarse a la comunidad con la propuesta de pintar las casas y escuelas del barrio o arreglar defectos edilicios menores, pues entienden que la transformación positiva del hábitat constituye un cambio en la vida de las personas.
Para eso, cuentan con una gran cantidad de voluntarios, tanto jóvenes como adultos, que realizan las tareas en nombre de la organización.

Al analizar los materiales de comunicación de la institución, en todos ellos hay fotos de los voluntarios trabajando; se encuentran frases como "te invitamos a participar de esta experiencia de ayuda al prójimo" y se convoca a universidades y empresas a proponer la actividad a sus alumnos y empleados. De manera periódica, se realizan encuentros con los voluntarios, y tanto la página web como los folletos, afiches, carpetas y demás materiales de comunicación están dirigidos a ellos. Lo mismo ocurre con varios productos que identifican a la organización: gorras, pulseras, cuadernos.

Si bien es absolutamente válido dirigir herramientas de comunicación a un grupo específico -como en este caso los voluntarios-, la pregunta que surge: ¿es acertado que una organización no cuente prácticamente con ningún canal formal para comunicarse con las personas para las cuales trabaja? ¿Acaso no es imprescindible saber qué piensan y qué necesitan para poder diseñar proyectos que ayuden a cambiar su realidad?

Evaluando la comunicación de Colores para Todos, los destinatarios no parecerían ser los protagonistas principales del proyecto social y la falta de instancias de comunicación con ellos podría interpretarse como desinterés por parte de la organización.

A lo largo de este manual encontrarán una propuesta para gestionar la comunicación en las organizaciones sociales que toma como punto de partida al ser humano, entendido como un **sujeto de sentido** con derecho a la comunicación.

SUJETO DE SENTIDO

ENTENDEMOS QUE TODOS SOMOS "SUJETOS DE SENTIDO" PORQUE LAS CREENCIAS, EXPERIENCIAS, SABERES, TRADICIONES Y CULTURAS DE TODAS LAS PERSONAS DEBEN SER IGUALMENTE VALORADAS Y CONSIDERADAS. LA IDEA COMBATE DIRECTAMENTE LA VISIÓN DEL OTRO COMO RECEPTOR PASIVO QUE TIENE QUE ACATAR E INCORPORAR LO QUE ALGUIEN PENSÓ PARA ÉL Y REALZA, EN CAMBIO, SU CAPACIDAD DE GENERAR Y CONSTRUIR SENTIDOS PROPIOS.

EN ESTA VISIÓN DE "SUJETOS DE SENTIDO" SE BASA LA COMUNICACIÓN QUE ABRE A LA PARTICIPACIÓN, GENERA DIÁLOGOS, PROMUEVE DEBATES Y APUNTA A LA COCONSTRUCCIÓN DE LOS SENTIDOS Y DE LOS MENSAJES.

La comunicación como un derecho

La visión del ser humano como sujeto de sentido no puede cumplirse por fuera de nuestro tiempo y espacio, sino en sociedad. Y en este contexto, la participación y la posibilidad real de crear nuestros propios sentidos se garantiza a través del ejercicio del **derecho a la comunicación.**

Como fue definido en la Declaración Universal de los Derechos Humanos hace ya más de 60 años, todas las personas gozamos de ciertos derechos por el solo hecho de ser seres humanos. El artículo 19 de dicho documento hace referencia a la libertad de expresión y al derecho a la información. (5)

¿Por qué es importante este derecho? Porque busca garantizar la posibilidad concreta de expresarnos, hacer saber nuestras opiniones e informarnos a través de una pluralidad y diversidad de fuentes como garantía para que puedan darse debates entre ideas opuestas.

A lo largo de los años, las necesidades de las sociedades han cambiado y han surgido nuevos desafíos. Estos nuevos aspectos que deben atenderse se reflejan en la Declaración de Derechos Humanos Emergentes de 2007, donde se ratificó el derecho a la información y se estableció el de la comunicación. (6)

(5) Artículo 19: "Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión; este derecho incluye el de no ser molestado a causa de sus opiniones, el de investigar y recibir informaciones y opiniones, y el de difundirlas, sin limitación de fronteras, por cualquier medio de expresión".
(6) Declaración Universal de los Derechos Humanos Emergentes, Parte II, artículo 5, punto 7 y 8 respectivamente.

DERECHO A LA INFORMACIÓN

TUTELA EL DERECHO DE TODA PERSONA Y COMUNIDAD A RECIBIR INFORMACIÓN VERAZ Y CONTRASTADA POR PARTE DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y DE LAS AUTORIDADES PÚBLICAS.

DERECHO A LA COMUNICACIÓN

RECONOCE EL DERECHO DE TODA PERSONA O COMUNIDAD A COMUNICARSE CON SUS SEMEJANTES POR CUALQUIER MEDIO DE SU ELECCIÓN. A TAL EFECTO, TODA PERSONA TIENE DERECHO AL ACCESO Y AL USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN, EN PARTICULAR INTERNET.

Cómo se garantiza y qué condiciones son necesarias para que el ejercicio del derecho a la comunicación sea efectivamente real merecería todo un capítulo aparte. (7) Pero a los fines de esta publicación, nos interesa preguntarnos:

¿CÓMO SE VINCULA LA VISIÓN DEL DERECHO CON LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES?

Si las organizaciones trabajan por una sociedad más justa y equitativa, han de tomar conciencia de que el derecho a la comunicación es un aspecto imprescindible de este desarrollo y que se refiere al aspecto simbólico de la transformación social. En este camino, pueden ser el primer espacio donde este ejercicio se garantice para todas las personas que se vinculan con la institución.

Así es que, de acuerdo con esta visión, la comunicación ya no es sólo un atributo positivo o destacable a la hora de gestionar la comunicación, sino también, y fundamentalmente, un derecho. Esto otorga otra entidad a la propuesta de reconocernos como sujetos de sentido y al compromiso de buscar en la comunicación un espacio para que todos puedan expresarse.

Por otra parte, las organizaciones sociales representan habitualmente a poblaciones o comunidades cuyas necesidades o problemáticas no suelen ser escuchadas. Por lo tanto, ser voz de los que no tienen voz, promover la discusión y acción en relación con temas que no son abordados, es un aspecto intrínseco a su rol, en su calidad de actores sociales que persiguen una transformación.

EL DERECHO A LA COMUNICACIÓN ES UNA CONDICIÓN FUNDAMENTAL E IMPOSTERGABLE QUE NOS PERTENECE POR EL SOLO HECHO DE SER PERSONAS Y QUE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES DEBEMOS ATENDER COMO PARTE DE NUESTRO TRABAJO.

(7) Este es un tema de debate actual y futuro a partir de que la nueva Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual, que propone democratizar los medios de comunicación, estableció que los tres sectores (público, privado y social) posean igual número de licencias para el desarrollo de la programación. Así se genera un escenario nuevo con muchas oportunidades –y desafíos, claro está– para las organizaciones sociales.

La comunicación en los proyectos sociales

Una segunda definición: el sector social

Antes de avanzar, deberíamos acordar qué entendemos por **organización de la sociedad civil (OSC).** En principio, aclaremos que el término OSC es una de las posibles formas para nombrar este tipo de instituciones, también conocidas como organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones sin fines de lucro (OSFL), etc. Esta publicación retoma el término organizaciones de la sociedad civil, ya que es una definición que pone el foco en el aspecto distintivo y positivo de este tipo de organizaciones y es el sugerido por la Organización de Naciones Unidas (ONU).

De la misma manera, al conjunto de OSC se lo conoce como tercer sector, sector sin fines de lucro o **sector social**. En este material utilizaremos esta última denominación, aunque todas las demás son válidas y están sumamente difundidas.

Pero ¿qué son las organizaciones sociales? Para empezar a adentrarnos en el tema, nos valdremos de la siguiente definición:

Así es que nos referimos a organizaciones cuyos objetivos son atender problemáticas sociales, contribuir al bienestar, transmitir valores y reflexionar acerca de la sociedad. Tal es la lógica del sector social. Las OSC actúan, sienten y viven bajo valores propios; sueñan con su naturalización o incorporación como bienes, como capital para construir otra sociedad. (9)

Repasemos las **características** principales de las organizaciones sociales. Como forma de incidir en la sociedad, cada OSC determina la **temática** a la que se va a abocar: educación, trabajo, vivienda, salud. Además, tiene definidos sus **destinatarios** y adscribe a una **modalidad específica de intervención** para llevar adelante su trabajo: de asistencia directa, de segundo grado, de investigación, de asesoramiento, de capacitación, de financiamiento.

SECTOR SOCIAL

"RED DE ASOCIACIONES INDEPENDIENTES DE CIUDADANOS QUE DEFIENDEN SUS DERECHOS Y RECONOCEN SUS PROPIAS RESPONSABILIDADES EN EL COMPLEJO, RICO, HETEROGÉNEO Y DESAFIANTE PROCESO DE RESOLVER LOS PROBLEMAS E INTERESES COMUNES Y ALCANZAR LAS ASPIRACIONES COLECTIVAS." (8)

(8) PNUD, BID y Gadis, *Índice de Desarrollo Sociedad Civil Argentina.* Edilab, Buenos Aires, 2004, pág. 26.
(9) Según el *Índice de Desarrollo Sociedad Civil*, en 2004 había en la Argentina 105.000 organizaciones sociales, y al momento este es el último relevamiento realizado. PNUD, BID y Gadis, *op. cit.*, pág. 20.

Más allá de estas caracterizaciones, lo que identifica a una organización o proyecto social es, sobre todo, **su objetivo de cambio social.** Transformar la realidad implica que hay una situación injusta, no deseable para cierto grupo de la sociedad y que hay quienes creen que debería ser de otra manera. Y no sólo eso: se ocupan de que ese cambio ocurra.

TRABAJAR PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL ES HACER UN APORTE EN POS DE UNA SOCIEDAD MÁS JUSTA Y EQUITATIVA, TANTO EN TÉRMINOS SIMBÓLICOS COMO MATERIALES. (10)

El aspecto material es lo más concreto: que todas las personas tengamos acceso a una vivienda digna, a un trabajo, al alimento para nosotros y nuestras familias. Cuando hablamos de términos simbólicos nos referimos a los aspectos menos tangibles pero sumamente importantes para que haya verdadera inclusión e igualdad de oportunidades: educación, acceso a la información, libertad de expresión, no discriminación.

En este proceso de transformación social será clave reflexionar acerca del lugar que se le da al destinatario de la organización, para tomar conciencia de que la posibilidad de cambio sostenido en el tiempo se logra con el empoderamiento de las personas; no suele ser suficiente la sola satisfacción de una necesidad en un momento concreto. Por lo tanto, el rol que tengan "los otros" en los proyectos que una organización lleve adelante resultará fundamental para garantizar que el cambio sea duradero.

Ahora que pusimos en común la visión sobre el sector social y sus objetivos, volvamos a la comunicación y sus distintas maneras de entenderla.

Tensión entre la comunicación instrumental y vincular

Normalmente suele utilizarse el término **información** como sinónimo de **comunicación,** pero no son exactamente lo mismo. La información contiene dentro de sí la posibilidad de transmitir un mensaje de un lugar a otro. Por ejemplo, desde la televisión una noticia nos llega o leemos en el diario un artículo o bien escuchamos lo que el locutor nos dice desde la radio. En estos casos existe un agente (emisor) que transmite un mensaje dirigido a un receptor.

Si lo observamos con detenimiento, podemos empezar a preguntarnos si aquí hay o no comunicación. ¿Por qué? Porque la comunicación supone un intercambio, un encuentro entre quienes al principio eran emisor y receptor para que ambos alternen constantemente sus roles, expresándose y escuchando al otro, siendo receptores y emisores varias veces en un mismo encuentro. No alcanza con decir o dar a conocer.

"COMUNICARSE CON LOS DEMÁS IMPLICA QUE ÉSTOS NOS CONCEDAN EL PRIVILEGIO DEL SIGNIFICADO." (11)

La información no permite, en sí misma, esta capacidad de construir sentidos conjuntamente con otros, de generar diálogo; no hay posibilidad de responder a una noticia, o conversar con una publicidad. Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) son un avance interesantísimo

(10) Definición elaborada por Comunia Asociación Civil.
(11) GERGEN, Kenneth J. y GERGEN, Mary. *Reflexiones sobre la construcción social;* Paidós, Madrid, 2011, pág. 28.

en esta línea. Por ejemplo, al contrario del tradicional diario impreso, ahora, gracias a la versión digitalizada de los periódicos, sus lectores pueden comentar las notas y expresar su opinión. Los *blogs* permiten no sólo opinar, sino recibir respuesta y entablar conversaciones virtuales con distintas personas. En este sentido, las nuevas tecnologías facilitaron mucho el cambio de un receptor pasivo a un lector activo, participante y hasta constructor de las ideas.

Es que la información, tradicionalmente, tiene un objetivo primordial: transmitir eficientemente un mensaje. Y si tratamos de profundizar un poco más, podemos pensar que la información está destinada a promover o generar una respuesta de acuerdo al estímulo que se intenta provocar, sin garantizar el espacio para que el otro se exprese o cuente su parecer.

Si nos detenemos a reflexionar, veremos que el **modelo de comunicación** más extendido es el **informativo.** Permanentemente nos encontramos frente a sus estímulos: en la calle con la publicidad de vía pública, en la televisión, en las revistas, en la radio.

En los últimos años, la publicidad y el *marketing* han impregnado la esfera pública y las organizaciones sociales han ido incorporando a su lenguaje cada vez más palabras, términos y prácticas de una comunicación cuyo fin no necesariamente representa sus necesidades particulares. Y aquí llegamos a una cuestión central: desentrañar cuál es el potencial de la comunicación en los proyectos sociales.

LA INFORMACIÓN PERMITIRÁ SENSIBILIZAR, QUIZÁ HASTA GENERAR CIERTA CONCIENCIA SOBRE UNA TEMÁTICA. PERO LA COMUNICACIÓN, SÓLO VINCULADA A LA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN, AL CONSUMO, AL IMPACTO VISUAL, AL ENTRETENIMIENTO, ¿PERMITE ALCANZAR NUESTROS FINES SOCIALES?

Veamos algunas características de la comunicación informativa o instrumental:

- El protagonismo está en el emisor, que es quien construye el sentido y determina el mensaje.
- No está prevista la instancia de respuesta del receptor, por tanto es unidireccional.
- Se dirige a un receptor o destinatario que es pasivo en su relación con el emisor (no puede conversar con él, debatir o intercambiar pensamientos).
- El objetivo es difundir, informar.
- Normalmente utiliza un discurso seductor, a veces imperativo.
- La herramienta toma un rol relevante como medio de contacto entre emisor y receptor.
- Permite llegar, en poco tiempo, de una instancia de emisión a muchas instancias de recepción.

El solo uso de herramientas informativas (páginas *web*, folletos institucionales, notas de prensa, "aparecer" en los medios masivos de comunicación) ¿contribuye al cambio social? ¿La comunicación del sector social puede ser la misma que vemos todos los días en la calle, en los periódicos, en la televisión, en la radio? ¿Cómo se explica que pequeñas organizaciones tengan un impacto social enorme, aunque no dispongan de recursos económicos para comunicar de esa forma?

En definitiva, la comunicación en las organizaciones, ¿puede darse de una única manera? ¿O, por el contrario, debe amoldarse y ser amoldada de acuerdo con los sujetos e instituciones? ¿Es solamente una serie de herramientas e instrumentos atractivos diseñados para transmitir, difundir y generar impacto? ¿O es, por el contrario, un elemento dinámico, propio de sujetos capaces de generar sentido?

Si las OSC acotan su comunicación a la difusión, se pierden la posibilidad de desarrollar un potencial muy grande como actores sociales: proponer el diálogo y dar un espacio de expresión a ese "otro" al que se dirigen para poder construir conjuntamente nuevos sentidos.

DECIR LA PROPIA PALABRA Y PERSUADIR PARA QUE OTROS NOS SIGAN, ¿SERÁ SUFICIENTE PARA CONSTRUIR EL CAMBIO SOCIAL QUE NOS PROPONEMOS?

Al hablar de diálogo e intercambio ya no nos referimos al paradigma instrumental o informativo. Superamos esta primera instancia para referirnos a **un modelo vincular de la comunicación.**

Veamos en mayor detalle las características de la comunicación vincular:

- El protagonismo no es del emisor únicamente, sino que el receptor cobra un rol más activo.
- Al tratarse de diálogos, debates e intercambios, la comunicación es bidireccional.
- Por el constante intercambio es difícil distinguir entre emisor y receptor; se los refiere como participantes de una comunicación.
- El objetivo es dialogar, construir ideas, sentidos, mensajes y objetivos con el otro.
- El uso de la herramienta se justifica para garantizar que sean más las personas o grupos que se expresen; resulta facilitadora del diálogo.
- Se prioriza el espacio de intercambio.

Como su nombre lo indica, esta visión de la comunicación pone el foco en el vínculo, en el encuentro, en el diálogo, en aquello que nos es esencial como seres humanos, y que ya se puso de manifiesto con la definición de la comunicación trabajada anteriormente.

En la práctica, las organizaciones recurrimos constantemente a las dos dimensiones de la comunicación (instrumental y vincular), según el objetivo que persigamos, buscando conscientemente distintos tipos de intercambios. Valernos de la mirada más instrumental es absolutamente necesario y no se pretende desestimar los aportes que ésta puede hacer. Sin embargo, contemplando los objetivos de transformación social que persigue toda OSC y evaluando los dos modelos de comunicación, la conclusión resulta ineludible:

LA COMUNICACIÓN MÁS ACORDE CON LOS PROPÓSITOS DE INCLUSIÓN DEL SECTOR SOCIAL ES AQUELLA QUE CONSTRUYE INSTANCIAS DE DIÁLOGO Y CONTACTO, QUE PROMUEVE EL INVOLUCRAMIENTO, LA PARTICIPACIÓN Y EL INTERCAMBIO DE LAS PERSONAS Y LOS GRUPOS.

Si la comunicación no es sólo la difusión de lo realizado, estamos reconociendo que se trata de procesos transversales, que atraviesan a toda la organización, en todo momento y con múltiples objetivos. Esto resulta de vital importancia para visualizar todas las instancias de comunicación que son necesarias para llevar adelante los proyectos y poder planificarlas proactivamente, con objetivos y herramientas acordes a cada necesidad. Sobre esta idea de planificación avanzaremos un poco más adelante en este manual.

Entonces, cuando hablamos de **comunicación para el cambio social** estamos refiriéndonos a un proceso continuo, integrador, transversal a todo proyecto.

COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL

"UN ESPACIO DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL GENERADO A TRAVÉS DE LA PARTICIPACIÓN Y EL DIÁLOGO HACIA EL INTERIOR Y ENTRE LAS ORGANIZACIONES, SUS DESTINATARIOS, EL ESTADO Y OTROS ACTORES." (12)

Se recalca aquí la necesidad de vinculación y articulación para que realmente haya un cambio social. Primero hacia dentro de la misma organización, para que todos sus miembros estén alineados en los objetivos que van a perseguir. Luego, con los principales destinatarios de la organización, como el grupo clave para el cual existe esa institución. Y, para lograr las metas, el trabajo debe ser en alianza y articulado con otros actores de la sociedad.

ASÍ COMO CREEMOS QUE INFORMAR NO ALCANZA PARA GENERAR UN CAMBIO PROFUNDO, LO INDIVIDUAL, POR MÁS CORRECTO QUE SEA, TAMPOCO ALCANZA PARA LOGRAR LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL. (13)

La participación como elemento clave

Si, como veníamos diciendo, la comunicación vincular permite vehiculizar los objetivos de transformación del sector social, el siguiente aspecto para explorar es aquello característico de este paradigma de la comunicación. Y lo distintivo es que alienta la **participación** de distintas personas o grupos como requisito para que haya, realmente, comunicación.

(12) Definición elaborada por Comunia Asociación Civil.
(13) Sobre esta idea de la necesidad de articulación trató la ponencia de Héctor Toty Flores, diputado nacional por la Coalición Cívica desde 2008 y fundador de la Cooperativa "Barrio La Juanita", en el marco de la jornada "El diseño para la inclusión social", organizada por Comunia Asociación Civil en mayo de 2008.

PARTICIPACIÓN

- PARTICIPAR SIGNIFICA TOMAR PARTE EN ALGO O RECIBIR UNA PARTE DE ALGO. (14)
- "PARTICIPAR ES, PRECISAMENTE, EJERCER ESE PODER DE TOMAR DECISIONES, ACTUAR Y TRANSFORMAR LA REALIDAD." (15)

A esta altura se vuelve necesario aclarar que la participación no es algo que se logra de un día para el otro o que naturalmente surja de todas las personas. Depende de distintos factores, como se verá más adelante. Pero lo que hay que tener en mente es que es un objetivo de gestión (cómo llevar el día a día de manera abierta y participativa), así como un objetivo social de la misma institución (a medida que la organización se abre y genera espacios de participación, está permitiendo que se den procesos de inclusión).

Como decíamos, éste es un objetivo que difícilmente se cumpla de una vez y para siempre; al contrario, es un proceso continuo, de permanente construcción: un horizonte utópico al que aspirar. La idea es que las personas involucradas con la organización vayan pasando de ser públicos espectadores a actores protagónicos.

Veamos distintos niveles de participación que se dan constantemente dentro de una organización:

Niveles de participación

(14) Real Academia Española. Diccionario de la lengua española [en línea]. Dirección URL: <http:www.rae.es> [Consulta: septiembre de 2011].
(15) BURIN, David, KARL, Istvan y LEVIN, Luis, *Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales.* Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 2008, pág. 113.

Como se ve en el cuadro, a medida que aumenta la participación, crece también el empoderamiento de las personas involucradas. Esto no quiere decir que haya que desestimar la información, pero sí tener claro que se trata del nivel más básico de participación. Será decisión de la organización evaluar en cada momento qué nivel de participación le corresponde a cada grupo, según el tema y su vinculación con él y de acuerdo con los propios condicionamientos de la cultura organizacional y los objetivos que se proponga.

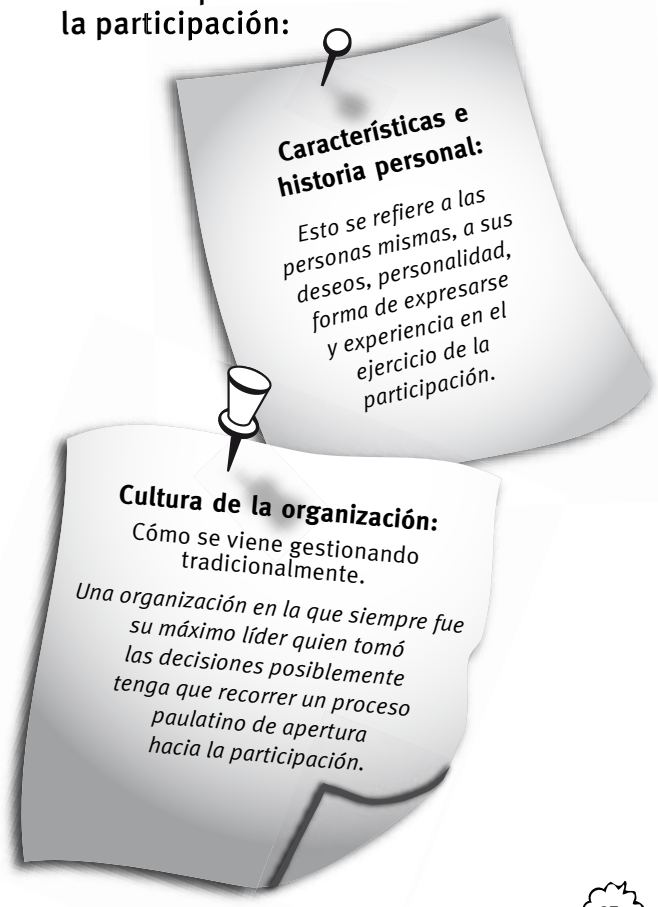
Lo que no puede obviarse es que pasar de una **participación simbólica** a una **participación real** implica intervenir necesariamente en el plano de las decisiones que afectan las cuestiones fundamentales de la organización y su proyecto social. (16)

¿Por qué es importante la participación?

- Pone en práctica la consideración de las personas como sujetos de sentido.
- Genera mayor involucramiento, apropiación y compromiso de las personas con la organización.
- Permite el enriquecimiento de los debates y decisiones porque hay más diversidad de miradas.
- Es una práctica concreta de la democracia.
- Alimenta el sentimiento de unión entre las personas de la organización.
- Posibilita una distribución compartida de responsabilidades, riesgos y logros.
- Permite que las personas sean protagonistas de su transformación y, por tanto, que sea más factible que puedan sostener el cambio en el tiempo.

¿Pero en todas las organizaciones y en los proyectos es posible generar instancias participativas? ¿Cuándo resulta más complejo abrir espacios de debate? ¿Siempre y en todo momento se puede ser participativo? Estamos refiriéndonos aquí a los aspectos que influyen en los procesos de participación en una organización.

Factores que condicionan la participación:



(16) "Una auténtica integración social no se da con cualquier forma de participación. Esta tiene que traducirse en poder de decisión sobre todo aquello que concierne a los destinatarios o beneficiarios de los programas". ANDER-EGG, Ezequiel, *El trabajo social como acción liberadora*. Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1988, pág. 87.

Quizás el secreto para determinar los niveles de participación en una organización esté en tomar como parámetro la siguiente idea: **la OSC debe ser, en pequeña escala, un modelo de la sociedad que desea promover y por la cual trabaja a diario.**

"NADIE NOS VA A CREER UN MAÑANA DIFERENTE QUE NO PODAMOS REFLEJAR AL MENOS DE MANERA INCIPIENTE EN NUESTRAS PRÁCTICAS Y EN NUESTRA COMUNICACIÓN DE HOY."(17)

Siguiendo esta visión, la participación se vuelve indispensable porque es parte de lo que buscamos como cambio social mismo: el empoderamiento de las personas. En este sentido, "toda organización donde el pueblo participa directamente, engendra el germen de una nueva sociedad." (18) Por eso, la participación es más que una buena forma de gestión, ya que se reafirma como una decisión política, como un objetivo de inclusión vinculado al cambio que cada institución desea promover.

(17) URANGA, Washington,"El cambio social como acción transformadora". En AA. VV., *Comunicar para el cambio social*. Buenos Aires, Comunia y La Crujía ediciones, 2006, pág. 41
(18) ANDER-EGG, Ezequiel. *op. cit.* pág. 52.

El potencial de la comunicación para el cambio social

Estamos llegando al final de este primer capítulo. Repasemos lo que hasta ahora trabajamos: comenzamos por tomar conciencia de la multiplicidad de sentidos que implica el término comunicación. Seleccionamos una definición que pone el foco en lo más humano y que considera a las personas como sujetos de sentido que deben poder ejercer su derecho a la comunicación.

Luego nos introdujimos en el sector social, sus características y objetivos de transformación. Al reflexionar sobre la comunicación de las OSC identificamos dos paradigmas: el instrumental y el vincular. Explicamos por qué el vincular resulta más afín a los objetivos sociales y analizamos uno de sus aspectos distintivos: la participación. Para terminar, vamos a ver cuál es el **potencial de la comunicación en el sector social.**

Como venimos diciendo, la comunicación en las OSC se encuentra ligada a la expresión de criterios, creencias y experiencias que emergen de sus prácticas. En consecuencia, podríamos pensar que la comunicación en las organizaciones sociales tiene como objetivo plantear todas estas reflexiones y aprendizajes para debatirlos en la sociedad, en la búsqueda de nuevos sentidos, armonías y modelos de mundo. Para ello, se sirve de la expresión, el intercambio y el diálogo como elementos fundamentales para que distintos grupos puedan participar del debate.

Así, el potencial de la comunicación para el cambio social consiste justamente en el despliegue de la **dimensión vincular** que permite la construcción colectiva de sentidos.

Veamos más en concreto algunas ideas para desarrollar el potencial de la comunicación para el cambio social:

- La comunicación puede ser un espacio de participación de las personas involucradas en un proyecto social.
- Frente a la posibilidad de comunicar, es clave priorizar la elección de mensajes que promuevan valores positivos para la sociedad.
- Como organizaciones sociales, tenemos el deber de sensibilizar sobre temáticas de las que no se suele hablar y presentar la realidad desde miradas que no son las habituales, buscando salir del tradicional prejuicio con que se tratan ciertos temas.
- La elección de palabras e imágenes es fundamental: cambiar el discurso y proponer un enfoque distinto, que vaya construyendo una realidad diferente.
- Generar debates y diálogos en la sociedad para encontrar nuevas respuestas a las necesidades existentes.
- Incidir en políticas públicas, como una meta concreta para lograr un cambio estructural en la sociedad.
- Comunicar el sueño de la organización (no sólo qué hacemos, sino para qué lo hacemos), para que se conozca cómo sería la sociedad distinta que imaginamos y por la que trabajamos.

Así, el potencial comunicativo de las OSC se presenta como una zona de tensión entre la tendencia más extendida de la comunicación unidireccional orientada a la difusión y la comunicación bidireccional, entendida como espacio de diálogo y encuentro para trabajar en pos de una sociedad más justa, inclusiva y democrática. Todo esto forma parte de un camino al que no se le conoce la línea de llegada, pero aun así sabemos que produce frutos a su paso.

GENERAR NUEVAS FORMAS DE MIRAR, NUEVOS VALORES, NUEVAS SUBJETIVIDADES SOCIALES; ÉSTE ES EL POTENCIAL DE LA COMUNICACIÓN EN LAS OSC.

La tarea que nos cabe como organizaciones sociales es fortalecer nuestro accionar con la construcción de estos espacios, entendiendo y reconociendo todas las instancias de comunicación que se dan en los proyectos, buscando conscientemente que la comunicación fortalezca vínculos, promueva el intercambio y el debate y vaya contribuyendo, así, a las transformaciones que nos proponemos llevar adelante.

Preguntas para reflexionar

1. ¿En qué actividades y en qué momentos cotidianos, individuales o de nuestra organización, reconocemos la intervención de la comunicación?

2. ¿Con qué objetivos comunicamos en nuestra organización?

3. ¿Cuál es el principal cambio social que propone nuestra OSC? ¿Cómo podemos alcanzarlo mediante la comunicación? Es decir, ¿qué tipo de comunicación nos parece más adecuada para conseguir ese cambio social?

4. ¿Cuál es la visión del ser humano en nuestra organización y cómo se refleja en las comunicaciones? ¿Hemos reflexionado al respecto?

5. ¿Dónde, en qué elementos y soportes podemos ver la dimensión instrumental de la comunicación y la perspectiva vincular? ¿Qué instancias de comunicación de mi OSC ponen en juego principalmente una u otra dimensión?

Dimensión instrumental

Dimensión vincular

6. ¿Qué valor se le otorga a la participación en nuestra organización? ¿Hay objetivos específicos para garantizar la participación de determinados grupos? ¿Cómo aseguramos la intervención de grupos clave en el proyecto social para que se expresen o lleguemos a conocer su opinión?

Identidad y comunicación

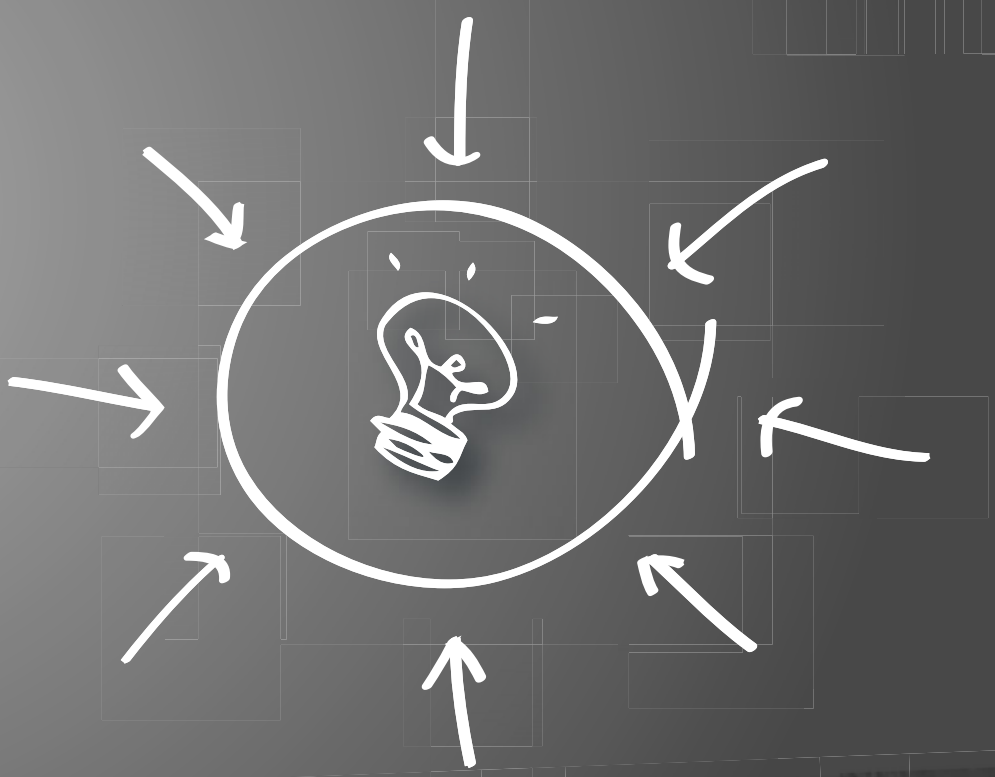
El núcleo íntimo de los proyectos sociales

Identidad: una dimensión de la comunicación organizacional

Misión, visión, objetivos y valores: pilares para la gestión de la comunicación

Apuntes sobre identidad visual

CAPÍTULO 2



El núcleo íntimo de los proyectos sociales

¿Qué es la identidad de un proyecto social?

Al reflexionar sobre la comunicación en una organización social, es muy común referirse a su **identidad**. Precisemos este término para empezar a comprender por qué y de qué modo la identidad resulta un aspecto imprescindible en la gestión de la comunicación de las organizaciones. Dos de las acepciones provistas por la Real Academia Española (19) nos pueden ser útiles:

IDENTIDAD: UNA PRIMERA DEFINICIÓN

- CONJUNTO DE RASGOS PROPIOS DE UN INDIVIDUO O DE UNA COLECTIVIDAD QUE LOS CARACTERIZAN FRENTE A LOS DEMÁS.
- CONCIENCIA QUE UNA PERSONA TIENE DE SER ELLA MISMA Y DISTINTA A LAS DEMÁS.

Transpolando estas ideas del plano individual al colectivo, podemos afirmar que la identidad de una organización o de un proyecto es, entonces, su personalidad, es decir, el conjunto de características, valores y creencias con las que se autoidentifican y autodiferencian de otras instituciones o proyectos más o menos similares. En otro plano, la identidad alude a una cierta conciencia respecto de estos rasgos propios que la constituyen como lo que es y como diferente a las demás, como lo que no es.

De hecho, si interrogamos a los miembros de una organización acerca de la identidad institucional, seguramente nos ofrecerán respuestas a algunas o todas de las siguientes preguntas:

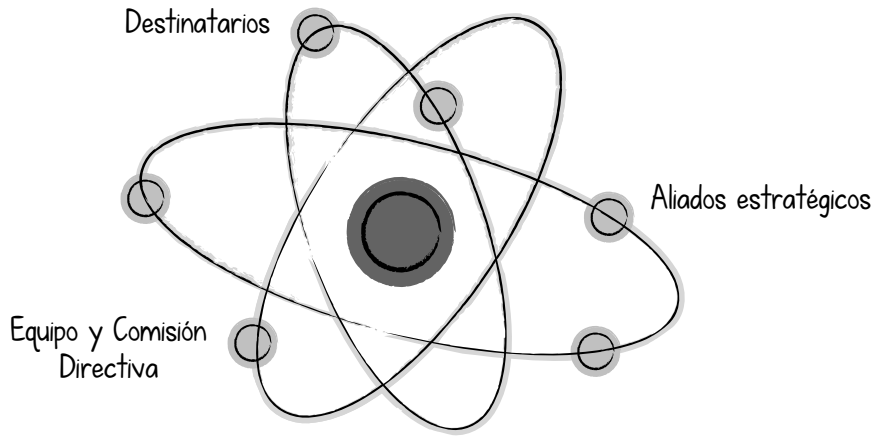
¿QUÉ HACEN? ¿PARA QUIÉNES? ¿CÓMO LO HACEN? ¿CON QUÉ OBJETIVOS? ¿POR QUÉ? ¿DÓNDE? ¿QUÉ NO QUIEREN O NO PUEDEN HACER? ¿PARA QUIÉNES O CON QUIÉNES NO QUIEREN TRABAJAR?

Ahora bien, ¿quiénes definen la identidad de una organización?, ¿sus fundadores?, ¿su equipo?, ¿sus destinatarios?

Podemos afirmar que la identidad de una organización se conforma a partir del entramado de discursos y prácticas que forman la vida institucional. Y más allá de que algún grupo dentro de la institución tenga la intención de moldear los rasgos distintivos de su personalidad, ésta no podrá evitar ser atravesada permanentemente por las percepciones, apropiaciones y resignificaciones que harán todos los grupos involucrados en ella.

(19) Real Academia Española. Diccionario de la lengua española [en línea]. Dirección URL: <http:www.rae.es> [Consulta: septiembre de 2011].

La múltiple determinación de la identidad



En este sentido, la comunicación emerge como un elemento clave en la construcción y en la manifestación de la identidad, ya que a través de los intercambios cotidianos entre los integrantes de la organización se ponen en juego los principales aspectos identitarios que dan forma y contenido a esa trama significante.

CONSTRUIMOS NUESTRA IDENTIDAD COMO ORGANIZACIÓN CUANDO PONEMOS EN COMÚN NUESTRAS PERCEPCIONES, IDEAS, PUNTOS DE VISTA SOBRE QUÉ HACEMOS, POR QUÉ, CÓMO Y QUÉ BUSCAMOS LOGRAR CON ELLO.

IDENTIDAD: DEFINICIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA COMUNICACIONAL

ES EL CONJUNTO DE ATRIBUTOS PROPIOS DE UNA ORGANIZACIÓN O DE UN PROYECTO SOCIAL QUE LOS CARACTERIZAN Y DISTINGUEN FRENTE A OTROS; LA IDENTIDAD CONSTITUYE UN BIEN INTANGIBLE EN PERMANENTE (RE-)CONSTRUCCIÓN POR SUS INTEGRANTES.

Personas y organizaciones, una interacción permanente

Hablar de comunicación es siempre conversar, poner en común experiencias entre personas, organizaciones, instituciones y comunidades. Más especialmente, y desde la perspectiva que venimos presentando, hablar de comunicación en las organizaciones sociales implica reflexionar acerca de cómo éstas se enriquecen del diálogo, la participación y el encuentro. Sin embargo, antes de adentrarnos en este tema, debemos, necesariamente, comprender cómo surgen las organizaciones y cuáles son sus características centrales.

Las organizaciones se encuentran íntimamente relacionadas con la necesidad humana de cooperar como medio para alcanzar fines (personales, colectivos, sociales) que debido a nuestras limitaciones biológicas, físicas, psicológicas y sociales no podríamos alcanzar de manera individual o aislados. Por ello, las personas nos agrupamos bajo acuerdos o ideas compartidas, buscando trazar planes y emprender acciones que nos acerquen a nuestros objetivos.

Pero no sólo las personas formamos las organizaciones, también somos formadas por ellas. Pensemos en el socio fundador de una OSC que trabaja a la par de la base de la organización: en el intercambio cotidiano, el socio fundador transforma la estructura organizacional, al mismo tiempo que es transformado por ella. Es decir que las personas forman y son formadas, construyen y también son construidas por la organización. En ese ida y vuelta constante entre actores institucionales y entre un grupo y el marco organizacional, se da forma a la identidad.

LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN CONSTRUYEN LA IDENTIDAD INSTITUCIONAL Y ÉSTA, A SU VEZ, INFLUYE EN ELLOS EN TANTO PARTES DE ESE TODO.

Por otro lado, habitualmente verificamos que las organizaciones trascienden en el tiempo a sus individuos. No porque se conviertan en entidades impersonales o porque olviden sus orígenes, sino porque su acción en el ámbito social supera la relación individual de las personas para transformarse en una acción de mayor escala. Esto sucede en la mayoría de las organizaciones humanas: empresas, grupos religiosos, estados, gremios, partidos políticos, clubes, juntas barriales. La identidad es, entonces, ese núcleo compartido de valores, prácticas y discursos que permite justamente esa trascendencia.

DIME CÓMO LO HACES Y TE DIRÉ QUIÉN ERES

La Fundación Cercanías lleva a cabo sus actividades en el área de desarrollo social y desde hace nueve años trabaja en el barrio H del partido de San Miguel. Desde sus inicios hasta la actualidad ha desarrollado un comedor comunitario, una escuela primaria y una sala de salud. El trabajo de esta fundación ha fortalecido mucho el tejido social del barrio, al punto que la misma gente del lugar se ha involucrado en la gestión de las instituciones creadas por Cercanías.

Actualmente la Fundación está evaluando retirar su sede del barrio H y repetir el mismo proceso en otro barrio del partido que se encuentra en una situación de vulnerabilidad social alta. Para ello, necesitan abrir una nueva sede y movilizar recursos. Pero a la hora de buscar aliados institucionales, se dieron cuenta de que la Fundación tenía un serio problema para comunicar sus actividades y para generar confianza. Como su labor de asistencia no es planificada de antemano -pues realizan junto con la gente de la zona el relevamiento local de las necesidades-, a Cercanías no le basta con contar cada uno de los proyectos que tiene en marcha para que se pueda entender "su esencia" como organización. Esta situación genera mucha dependencia del fundador de Cercanías, el padre Roberto, la única persona que logra conseguir el apoyo externo, a través de su carisma y del compromiso que transmite.

El caso de Cercanías nos ilustra que, en su proceso evolutivo, las organizaciones sociales deben trascender a quienes las formaron. La identidad juega un papel fundamental en ese sentido, ya que para mantener "vivo su sueño", una organización tiene que alimentarse y realimentarse de otras personas, utopías, objetivos. Si no pondrá, casi ineludiblemente, en riesgo su continuidad, o a la fuerte dependencia de la figura de una persona o de un grupo. La discusión y puesta en común de los aspectos identitarios de la organización para su construcción y redefinición colectiva puede ser una estrategia válida que contribuya con procesos de despersonalización efectiva.

Resaltemos entonces dos propiedades principales de una organización:

- Transformar y ser transformada
- Trascender en el tiempo

Se trata de dos características que inciden directamente en la comunicación. ¿Por qué? Porque esta capacidad de transformarse y trascender se nutre, como dijimos, de sueños, objetivos, metas y fines.

En definitiva, la identidad está íntimamente ligada a la visión, misión y objetivos que tiene cada organización y que, como veremos más adelante, son el eje que articula una comunicación estratégica y transformadora. Pero también está asociada a su cultura, a sus rituales, a su modalidad de gestión, a su estructura y a todos aquellos elementos que son soportes tanto formales como informales de la identidad de una organización.

Y hay que tener en cuenta que la cultura y el comportamiento cotidiano de los integrantes del proyecto ratificarán o cuestionarán la identidad tal como se manifieste. La historia, la trayectoria, la ética, la filosofía de trabajo y las normas y actitudes que se vivan a diario reflejarán una determinada "personalidad" de la organización o proyecto. Sabiendo que estos aspectos menos tangibles también comunican, es importante considerarlos y procurar que estén alineados con la identidad que se quiere promover.

Componentes de la identidad

¿En qué elementos se plasma la identidad de una organización?

Según lo que venimos planteando, la identidad no se reduce únicamente a lo que una organización hace o define de manera consciente, sino que también se ve expresada en aspectos menos palpables, pero tanto o más decisivos a la hora de configurarla. Así, podemos plantear que **la identidad se plasma tanto en elementos formales como informales.**

Veamos un ejemplo. La asociación civil Arcos se dedica a promover la preservación de los recursos naturales y a mejorar la calidad de vida de las comunidades a través de la concientización de niños y adolescentes en el marco del desarrollo humano sostenible.

La identidad de Arcos se verifica en su misión, es decir, en lo que hace; también podría plantearse que se ancla en sus valores, en la definición de sus destinatarios, en su visión y en sus programas. Incluso podríamos mencionar otros rasgos tales como su ámbito de trabajo, el clima en el que el equipo desarrolla sus actividades, la relación que se da efectivamente con sus destinatarios y muchos otros aspectos.

Como vemos, algunos de los elementos en los que se puede reconocer la identidad de Arcos son más formales, es decir, están más conscientemente definidos (misión, territorio de trabajo, destinatario) y otros, son más informales e intangibles (clima de trabajo, relación con el destinatario, puesta en práctica de los valores).

Elementos formales e informales en los que se materializa la identidad de una organización

- Visión del ser humano y de la temática o problemática.
- Visión, misión, objetivos y valores.
- Elementos visuales (isologotipo, manual de imagen).
- Estrategias y piezas de comunicación.
- Cultura organizacional.
- Modelo de gestión.
- Articulación con otros actores sociales.
- Ámbito de injerencia, territorio.

Por otra parte, es preciso que nos detengamos en una cuestión de relevancia en términos comunicacionales. Si bien son muchos rasgos y elementos los que configuran la identidad de una organización, suele haber sólo un puñado de ellos que son los aspectos distintivos de esa identidad. Por ejemplo, puede ser que la característica diferencial de una institución sea la visión del otro y que todos los elementos identitarios se subsuman a ese. O que sea la temática, porque hay pocas organizaciones que trabajan en ella y por lo tanto su identidad está signada por la originalidad de su labor.

Es importante reconocer cuáles son esos rasgos distintivos, ya que muchas veces en ellos reside un potencial de comunicación enorme que puede volverse fundamental a la hora de gestionar las comunicaciones de la organización y de incidir en relación con su temática.

CUESTIÓN DE FAMILIA

AAPD
(Asociación de Ayuda a la Persona Discapacitada) es una asociación civil cuya misión social consiste en promover el desarrollo integral de las personas jóvenes y adultas con discapacidad mental a través del deporte y la capacitación en oficios.

La OSC fue fundada por una familia que en los inicios desempeñó todas las tareas necesarias para su funcionamiento, desde las vinculadas con el acompañamiento de los destinatarios hasta las de gestión y administración. Con el tiempo, el crecimiento llevó a la necesidad de contratar personal que no pertenecía al núcleo familiar. Las personas que ingresaban se sentían incómodas e, incluso, en algunos casos llegaban a renunciar.

Esta situación fue percibida por la dirección de AAPD (desempeñada por una de sus fundadoras); el motivo al que se atribuía la dificultad para la integración de nuevos miembros a la institución era una falla en la selección del perfil de las personas que ingresaban. Sin embargo, en un análisis más profundo, la organización advirtió que la impronta identitaria ligada al valor familiar -valor indudablemente positivo- obstaculizaba y en algunos casos impedía el vínculo con aquellos que no lo eran. Esto sucedía porque el valor de lo familiar (que además se buscaba promover) se entendía inconscientemente asociado a la consanguinidad y esto era confirmado por varias prácticas de la organización. Así, quienes no tenían lazos de sangre con el grupo fundador parecían quedar relegados a un segundo lugar en la dinámica institucional.

Cuando esto se hizo consciente por todos los integrantes, se impulsó una redefinición del concepto de "lo familiar" para resignificar ese valor con todas aquellas características que la organización buscaba promover en el trabajo con sus destinatarios (confianza, contención, cuidado, compromiso) que se daban en el marco de la familia de sangre, pero que iban también más allá de ella. AAPD pudo así abrirse a la incorporación e integración de nuevos miembros sin perder de vista su identidad y la forma de trabajo que intentaba promover.

Una propuesta de trabajo interesante es hacer un análisis cuidadoso de la identidad de nuestra organización para caracterizarla, identificarla y diferenciarla a través de sus rasgos distintivos.

Este análisis tendrá un doble objetivo: por un lado, precisar estos atributos y hallar aquellos principales que, como dijimos, pueden contener un valor comunicacional inexplorado; pero por otro lado, evaluar hasta qué punto esa identidad es compartida de manera consciente por quienes integran un proyecto social. Porque, sin duda, serán parte de ella en tanto que la actualizan con sus prácticas y discursos cotidianos en el entramado institucional. Sin embargo, al hacer el ejercicio de definir sus elementos y priorizarlos, pueden no darse las coincidencias que presuponemos y será muy enriquecedor actualizar esas divergencias para lograr nuevos consensos.

La identidad, una construcción. La imagen, una proyección

Es muy común que, sumergidos en la temática de la **identidad**, nos asalten dudas respecto de la diferencia con la **imagen**. Analicemos un poco las similitudes y las diferencias entre estos conceptos.

LA IMAGEN ESTÁ VINCULADA CON LA PERCEPCIÓN, ES DECIR, ES LA IMAGEN MENTAL DE LA IDENTIDAD PERCIBIDA POR OTROS.

Si, por ejemplo, una organización se propone identificar sus valores y definir qué significa cada uno de ellos en el marco del trabajo que realiza, estará trabajando en el plano de la identidad, es decir, en los atributos que la convierten en lo que es y la diferencian de lo que no es. Si esa misma organización le encarga a un asesor externo un estudio para verificar cuáles son los dos valores principales con los que los asocia la comunidad en la que se desempeñan, el trabajo estará centrado en el aspecto de la imagen.

IMAGEN

PROVIENE DEL LATÍN *IMAGO* QUE SIGNIFICA "IMAGEN MENTAL" O REPRESENTACIÓN MENTAL LIGADA A LO IMAGINARIO Y A LA MEMORIA.

IDENTIDAD

CONCEPTO CLARO Y NÍTIDO DE UNO MISMO. AUTOCONOCIMIENTO DE LAS PROPIAS CARACTERÍSTICAS O PERSONALIDAD.

LA DIFERENCIA PRINCIPAL ENTRE IMAGEN E IDENTIDAD ES QUE LA PRIMERA INVOLUCRA DOS ACTORES: UN SER "IMAGINANTE" Y ALGO "IMAGINADO", MIENTRAS QUE LA SEGUNDA SE CONCENTRA EN UN ACTOR; ES "HACIA DENTRO".

La imagen de una organización se produce al ser recibida en las mentes de las personas con las que interactúa. Es el resultado de la suma de percepciones, recuerdos, emociones, ideas y experiencias vividas filtradas por la memoria y las motivaciones de cada individuo. Todo contacto, directo o indirecto, que el individuo tenga con una organización va dejando su huella en la imagen que tenga de ella. Incluso, los atributos genéricos del área en la que se desempeña.

Por esta razón, estrictamente hablando, la imagen escapa a nuestro control directo; no podemos controlar cómo nos ven o interpretan. Pero sí podemos trabajar en cómo nos mostramos. Para esto es necesario tener

conciencia hacia dentro acerca de las características que tiene o deseamos que tenga nuestra organización. Así estaremos trabajando en la (re-)construcción de la identidad.

En la tarea de configuración o revisión de la identidad, es importante tener en cuenta que esta debe ser una síntesis de la realidad de la organización y que debe reflejar fielmente la cultura y los valores que allí se viven. También, ha de ser singular y exclusiva, de forma que facilite la identificación de la institución y ayude a transmitir su personalidad.

Podemos enumerar los pasos principales del trabajo sobre la identidad:

Concluyendo, entonces, en cuanto a la relación entre imagen e identidad, de alguna manera, el desafío para toda organización social es lograr que la brecha entre la identidad y la imagen sea lo más pequeña posible, que lo que quiere ser y dice que es, sea lo que su entorno percibe de ella. ¡Todo un reto!

Identidad: una dimensión de la comunicación organizacional

Comunicación y gestión

Desde el comienzo de este recorrido, venimos planteando que la comunicación es un fenómeno intrínseco al ser humano y también a sus formas organizativas más o menos complejas. Además hemos advertido que la comunicación es una dimensión transversal a todos los procesos que ocurren en una organización. Podemos decir:

> Para crear y dar vida a una organización es necesario comunicarse.

> Para gestionar la organización y que funcione su proyecto global es necesario comunicarse.

Ahora bien, esa comunicación no se da por fuera de un contexto cultural y organizacional específico. Es decir, la forma en que esa organización se gestiona genera condiciones de posibilidad para un determinado modelo de comunicación.
Sin embargo, a pesar de esos factores condicionantes, la comunicación puede, a su vez, condicionar la gestión. La estrecha relación entre comunicación y gestión se vuelve evidente, sobre todo si asumimos que comunicar es más que transmitir información sobre lo hecho: abarca los modos de hacer, la cultura y la identidad de ese proyecto social.

LA GESTIÓN ES POSIBLE GRACIAS A LA COMUNICACIÓN Y LA CONDICIONA, PERO ÉSTA INCIDE, RECÍPROCAMENTE, EN LAS FORMAS DE GESTIONAR.

La perspectiva vincular de la comunicación que venimos analizando difícilmente pueda materializarse en una organización cuyo modelo de gestión responda a una estructura verticalista deliberada, rígida y en la que las decisiones se tomen sin ningún nivel de consulta o participación de sus integrantes.

Esto no significa que la organización no pueda aspirar a que en su cotidianeidad asome ese modelo de comunicación más focalizado en el diálogo, el intercambio y la participación. Será cuestión de plantear algunas estrategias que, si cuentan con el aval de la mayor parte de los integrantes, irán transformando el modo de gestionar. Vemos cómo en un principio la modalidad de gestión puede condicionar las comunicaciones, pero también que **a través de procesos de comunicación se puede incidir sobre la forma de gestionar.**

Construir la identidad, comunicar la identidad

En el marco de la relación entre gestión y comunicación que acabamos de plantear, es preciso dar un paso más e introducir en ella la reflexión sobre la identidad que hemos ido desarrollando a lo largo de este apartado. ¿Por qué? Porque, sin duda, la personalidad de un proyecto social se constituye en el ida y vuelta entre su gestión operativa y los procesos comunicacionales que se dan en ella. Como dijimos, los elementos identitarios de una organización se construyen, se transmiten y se cuestionan o refuerzan a través de la comunicación.

Aclaremos que, si bien la comunicación atraviesa permanentemente toda la organización, hay acciones concretas que se pueden realizar en torno a ella; así entramos en el plano de la gestión de las comunicaciones, es decir, en la organización, administración y disposición de acciones y recursos para lograr determinados resultados vinculados a procesos de comunicación. Esto muchas veces se hace de manera intuitiva, sin clara conciencia de que efectivamente se está gestionando.

En el terreno de la gestión de la comunicación, se ponen en juego todos aquellos elementos y estrategias que configuran el "discurso" y la "práctica" de una organización. Y es común hablar de **comunicación organizacional o institucional** para referirse a este abordaje específico relativo a las decisiones, políticas y actividades sobre la comunicación de un proyecto social. La comunicación organizacional trabaja sobre la base de elementos de gestión, como pueden ser los objetivos estratégicos, es decir qué apunta a lograr la organización en el marco de su misión. También retoma elementos específicamente comunicacionales, como la construcción de mensajes y la definición de grupos de interés con los que busca relacionarse. Y además, se focaliza en los elementos identitarios, por ejemplo en la misión, la visión y los valores.

Llegado este punto, observemos que si la identidad de una organización se refiere a sus atributos esenciales, de alguna manera podemos decir que constituye uno de los pilares de la comunicación organizacional porque será uno de los componentes de ese discurso y esa práctica que nos permitirá comunicar lo que la organización es, lo que hace y lo que sueña.

Detengámonos un poco más en ese vínculo íntimo que se teje entre la identidad y la comunicación de una organización. Desde el enfoque vincular de la comunicación sobre el que asentamos esta propuesta de trabajo, la identidad se relaciona con la comunicación desde una doble perspectiva.

Por un lado, l**a identidad se (re-)construye mediante procesos comunicacionales.** Eso que llamamos identidad se va tejiendo a través del diálogo con otros sobre nuestras formas de entender la realidad y sobre aquello que hacemos y para qué lo hacemos.

Y por otro, **la identidad es un insumo para las comunicaciones.** Como adelantábamos, las estrategias de comunicación que nos planteamos se dan en el marco de la identidad y la cultura de nuestra organización; buscan responder a la identidad, ponerla en práctica y transmitirla a otros.

LA COMUNICACIÓN ES VEHÍCULO PARA LA CONSTRUCCIÓN, REPRODUCCIÓN O REVISIÓN DE LA IDENTIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN Y ÉSTA ES A LA VEZ UN INGREDIENTE INDISPENSABLE EN LA GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.

Si no tenemos claro quiénes somos, qué aspiramos a ser, por qué y para quiénes trabajamos y cómo lo hacemos, difícilmente estemos en condiciones de transmitirlo a quienes se vayan sumando a un proyecto social o a quienes deseemos interesar en él. Más aún, para que esa identidad sea el nutriente esencial de una comunicación activa y transformadora, alineada con nuestras propuestas de cambio social, es preciso trabajar para que se genere a través de procesos comunicacionales que promuevan el encuentro con el otro, el intercambio de percepciones y la construcción colectiva a través de la participación.

GESTIONANDO LA COMUNICACIÓN

La asociación civil Uno + Uno se dedica a brindar apoyo escolar a niños en nivel primario, en el barrio Soles, en la zona oeste del Gran Buenos Aires. Recientemente su equipo decidió realizar una campaña para ampliar la cantidad de voluntarios encargados de acompañar a los chicos en la realización de sus tareas escolares y en su desarrollo socioeducativo. Así, una de las integrantes de la institución sugirió establecer un contacto con dos universidades locales. Aprobada esta sugerencia, se definió que se colocarían afiches en todas las facultades de esas instituciones y que luego se harían charlas en cada sede para invitar a los estudiantes a sumarse al proyecto.

En este ejemplo, podemos identificar un conjunto de acciones organizadas que dan cuenta de una decisión de gestión de comunicación de la asociación Uno + Uno a pesar de que estas acciones no estén formalizadas ni sean el producto de una planificación integral.

Misión, visión, objetivos y valores: pilares para la gestión de la comunicación

Una propuesta para trabajar la identidad

La comunicación entendida desde una perspectiva vincular y participativa nos permite trabajar sobre la identidad, problematizarla y volverla un tema de gestión para las comunicaciones.

Si estamos de acuerdo en que la comunicación en las OSC reviste una gran complejidad (por la dificultad de pensar estratégicamente, por la falta de recursos, por la urgencia de las problemáticas con las que se trabaja, etc.), también coincidiremos en la necesidad de planificarla. El trabajo sobre aspectos identitarios suele ser un punto de partida muy útil a la hora de revisar y planificar la comunicación en una organización, ya que, como veíamos, estos son elementos centrales para la construcción de su discurso institucional, de sus mensajes clave y de sus comunicaciones en general.

De la totalidad de aspectos que componen la identidad, hay un conjunto de elementos formales que constituyen un insumo valioso para la gestión de la comunicación de una OSC.
Nos referimos a **la misión, la visión, los objetivos y valores** de una organización. Enseguida los analizaremos en detalle, pero, por el momento, indiquemos algunas de sus principales características:

- Son principios ordenadores de la gestión y, por lo tanto, de la comunicación.
- Se vinculan a qué hacemos, qué queremos lograr con lo que hacemos, cómo pensamos lograrlo, por qué lo hacemos.

En líneas generales, podemos agrupar estos elementos en dos grandes bloques: por un lado, la misión y los objetivos, que hacen énfasis en la temática, el "qué hago", tienen un anclaje temporal vinculado principalmente al presente y pueden ser comunes a muchas organizaciones. Por el otro, la visión y los valores, que ponen el foco en las motivaciones y aspiraciones, el "porqué" y el "cómo", conducen a pensar en el pasado pero proyectando la organización hacia el futuro.

Dado que se trata de elementos distintivos de la identidad, rever periódicamente la misión, la visión, los valores y los objetivos de una organización implica revisarla en su ser más íntimo y en el camino que está tomando.

En suma, la misión, la visión, los objetivos y los valores de una organización nos brindan una caracterización general de cualquier organización y se trata de elementos con un potencial comunicacional muy importante.
A continuación, analizaremos en detalle cada uno de ellos.

Misión, visión, objetivos y valores

Misión y Objetivos	Visión y Valores
Refieren a qué hace la organización.	Representan las motivaciones y aspiraciones.
Se anclan en el presente.	Llevan al pasado (origen) y proyectan al futuro.

La misión: poniendo la lupa en el hacer

Al hablar de la misión de una organización nos referimos al **propósito**, a la **razón de ser** de la organización: ¿qué es?, ¿para qué existe?, ¿qué hace?, ¿de qué se ocupa?, ¿dónde?, ¿cómo lo hace?, ¿a quiénes se dirige su trabajo?

Es la brújula que guía un proyecto social, la que siempre marca el norte. Allí encontramos todas las coordenadas para orientar el rumbo de cada día, decimos quiénes somos, qué hacemos, para qué lo hacemos y, a veces, hasta cómo y dónde lo hacemos.

LA MISIÓN ES EL ENUNCIADO QUE NOS CUENTA QUÉ HACE LA ORGANIZACIÓN DE LUNES A VIERNES.

Analicemos, como ejemplo de **misión**, la correspondiente a la OSC Banco de Alimentos:

"Ayudar a los que padecen hambre, solicitando, almacenando y distribuyendo alimentos para el consumo. Educar acerca de la naturaleza del problema del hambre y la desnutrición".

En este enunciado de misión, podemos identificar rápidamente las respuestas a las preguntas antes mencionadas: *Somos una OSC dedicada a ayudar a los que padecen hambre y a educar sobre la naturaleza del problema del hambre y la desnutrición (quiénes somos y qué hacemos). Para eso, solicitamos, almacenamos y distribuimos alimentos para el consumo (cómo lo hacemos). Respecto del "para qué lo hacemos", en este caso lo deducimos de ayudar y educar sobre dos problemas que son el hambre y la desnutrición.*

Cuando una misión está apropiadamente formulada:

> **Contribuye a organizarnos.** Se transforma en la columna vertebral en torno a la cual ordenamos las actividades, los objetivos, las estrategias de financiamiento, la comunicación. Volviendo al ejemplo del Banco de Alimentos: sus esfuerzos y acciones estarán dirigidos siempre a ayudar a los que padecen hambre y educar sobre el tema.

> **Otorga sentido.** Hace posible que los miembros de la organización sepan por qué hacen lo que hacen y cuán importante es su tarea.

> **Atrae.** Permite que los destinatarios de las actividades se identifiquen rápidamente como tales y acudan a la organización.

> **Cohesiona.** Logra que personas abocadas a tareas y programas diferentes se sientan parte de un mismo colectivo, de un mismo sueño.

Este último punto es crucial. Muchas veces, por la dinámica que impone el trabajo cotidiano, por necesidades que debemos resolver en la coyuntura, las OSC quedamos atrapadas en la gestión directa de nuestras acciones. Esto nos aísla y nos dificulta una mirada integral y de más largo plazo de la organización. En esos momentos, recordar la misión (siempre que esté adecuadamente formulada) facilita la creación de espacios de articulación y relación entre las distintas áreas, personas, niveles.

En el ejemplo del Banco de Alimentos, podríamos pensar lo que ocurre entre quienes almacenan los alimentos y quienes son responsables de las actividades de educación. Probablemente sus tareas sean muy diferentes y muchas veces no encuentren puntos en común en su accionar cotidiano. Posiblemente hasta tengan problemáticas diferentes; sin embargo, el propósito de la organización les permite tener una idea acerca de cómo se integra su trabajo.

Por todas estas razones, la misión, al igual que la visión, es un principio ordenador para la comunicación. De ella dependerán los temas de nuestras conversaciones, los grupos de personas o las organizaciones con las que nos sentaremos a dialogar, etc.

Recomendaciones para formular la misión:

Al momento de formular la misión de nuestra OSC o de verificar qué tan ajustada está a nuestras actividades reales (o, a la inversa, qué tan ajustadas están nuestras actividades a lo que nos hemos planteado originalmente como misión), podemos seguir estos lineamientos:

1. Comenzar respondiendo a las preguntas: **¿quiénes somos?**, ¿qué tipo de organización somos? (asociación civil, club, asociación sindical, etc.).

2. **¿Qué hacemos?** ¿De qué nos ocupamos o deberíamos ocuparnos? Comenzar delimitando un campo, aunque sea amplio: ¿cuál es nuestra temática de trabajo?

3. Luego evaluar cómo podemos acotar, con mayor precisión, cuál es nuestra labor dentro de esa temática. **¿Cómo vamos a hacerlo?** Puede ser útil definir por lo opuesto: ¿de qué nunca nos vamos a ocupar?

4. **¿Con qué actores** queremos relacionarnos y cómo hacerlo? **¿Para quiénes** trabajamos?

5. Si se considera importante, puede incluirse el **alcance territorial** del trabajo de la organización.

LA COMUNICACIÓN EMPIEZA POR CASA

La Fundación Paralelos trabaja desde hace cincuenta años, a nivel nacional, promoviendo la integración de las personas con discapacidad. Cuenta con ciento cincuenta empleados en todo el país -si bien su sede está en la ciudad de Córdoba- y posee un amplio conocimiento de la temática, de la cual es referente. En 2008, la Fundación tomó la decisión clave de ampliar su misión: no dedicarse de manera exclusiva a trabajar con las personas con discapacidad, sino también con la tercera edad. Y tomó esta decisión a puertas cerradas, en el marco de la Comisión Directiva, sin comunicar al resto de los integrantes las causas de la ampliación.

Así, la extensión de la misión se convirtió con el tiempo en una dificultad importante en materia de comunicación. Por un lado, la Fundación comenzó a advertir trabas para posicionarse en temas de tercera edad sin perder el capital anterior. Por otro lado, le resultó difícil elaborar un mensaje institucional integrador de las dos temáticas. Además los integrantes de la OSC no identificaron con la nueva misión, aunque la aceptaron y en algunos casos la sintieron más cómoda para trabajar, por ser más abarcativa.

En definitiva, convivieron puertas adentro de la organización dos versiones acerca de lo sucedido: la versión oficial, que anuncia la ampliación de la misión a través de un nuevo eslogan y de la actualización de todas las piezas comunicacionales y la versión informal, que sostiene que en realidad no hay un verdadero cambio en la identidad de la OSC y que la incorporación de la tercera edad sólo representa el agregado de un programa nuevo.

Algunos interrogantes interesantes que se pueden plantear frente a esta organización son: ¿por qué los miembros de la Fundación no se identifican con la misión? ¿Cuál es el mayor desafío comunicacional?

Este caso da cuenta de un problema de gestión antes que de comunicación porque, según parece, la clave de lo ocurrido está en que quienes "hacen" la organización día a día no participaron en la definición de ese "hacer". También podríamos observar lo sucedido desde la óptica de la falta de información previa o de comunicación sobre el tema. Si bien esto es correcto y estaríamos en el plano de lo más puramente comunicacional, de fondo, seguiría habiendo una dificultad en relación con la gestión.

A modo de conclusión, valgan las siguientes preguntas: ¿podemos realizar un cambio tan significativo como lo es el de la misión sin involucrar a quienes llevan adelante la organización? Si la respuesta es no, la comunicación entendida como espacio de diálogo e intercambio resulta, sin duda, una herramienta valiosa.

La definición de la misión es una cuestión sumamente trascendental para la vida de una organización, razón por la cual, cuanto más participativa sea su discusión, mayor será la coherencia posterior entre el discurso institucional y las comunicaciones en general y el hacer cotidiano.

VALE LA PENA ACLARAR QUE INVOLUCRAR A LOS MIEMBROS DE UNA ORGANIZACIÓN EN LA TOMA DE CIERTAS DECISIONES NO IMPLICA QUE TODOS TIENEN QUE PARTICIPAR TODO EL TIEMPO. SERÁ CUESTIÓN DE EVALUAR QUÉ GRADO DE PARTICIPACIÓN REQUIERE CADA DECISIÓN INSTITUCIONAL.

La decisión sobre quiénes y cómo participarán en un determinado tema depende de la historia, la cultura y el modelo de gestión de la institución. Sin embargo, para algunas definiciones, como es el caso de la misión, garantizar la apertura y promover amplios niveles de participación parece ser imprescindible.

La visión: construyendo el horizonte utópico

Cuando nos referimos a la visión de una organización estamos hablando de ideas, sueños e imágenes que representan lo que la organización desea, su horizonte. Se trata de su propia **utopía**, del **futuro deseable**, del **sueño** hecho realidad de la organización. Está estrechamente vinculada al sentir, a los deseos y a los valores (ideas o conceptos vinculados con juicios acerca de qué es bueno o malo para nosotros o para la sociedad).

LA VISIÓN ENUNCIA LA IMAGEN CLARA DE LA SITUACIÓN FUTURA DESEADA, DIRECTAMENTE VINCULADA A LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL QUE SE PROPONE UNA ORGANIZACIÓN.

Hay distintos tipos de visiones organizacionales. Por ejemplo, las que plantean un horizonte soñado para toda la sociedad. La Fundación Pro Vivienda Social, que trabaja para contribuir a la solución del problema de la pobreza a través del mejoramiento de la vivienda y de las condiciones de vida de los sectores de menores ingresos, tiene como **visión**:

"La solución de los problemas de la vivienda y del hábitat como una condición para alcanzar una vida digna, imprescindibles para la promoción de la persona, las familias, y la integración de la comunidad en su conjunto."

En la misma línea, la Fundación Cláritas plantea su visión así:

"Una sociedad cohesionada sobre la base de los principios de fraternidad, justicia y solidaridad."

En cambio, hay otras organizaciones que enuncian en su visión un futuro deseado más centrado en ellas mismas. Tal es el caso de ASDRA (Asociación de Síndrome de Down de la República Argentina):

"Nuestra visión es ser la ONG de referencia en la Argentina, con un mensaje esperanzador y realista, respecto de las personas con síndrome de Down y su plena inclusión en la sociedad."

En todos los casos, se trata de un sueño vinculado con valores: integración, derechos, inclusión.

LA VISIÓN COMO UTOPÍA TIENE EL PODER DE FORTALECER LAS ASPIRACIONES DE LA ORGANIZACIÓN, PERMITIÉNDOLE IDENTIFICAR UN FUTURO DESEABLE Y AYUDÁNDOLA A ESTABLECER LINEAMIENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN.

Por eso, cuando pensamos en la visión tenemos que tener presente:

- Siempre se refiere al futuro deseado.
- Es la más soñadora aspiración de una organización, no es ni su filosofía ni su enfoque de trabajo.
- Tiene que ser ambiciosa para que aliente el crecimiento.
- Debe ser amplia e integradora, lo suficiente para contemplar la evolución de la organización en el mediano y largo plazo.
- Es imprescindible comunicarla internamente para que toda la organización esté alineada en pos de un mismo sueño y para que el proyecto institucional logre trascender a las personas y a las actividades del presente. Y también externamente para que la organización abra sus puertas a quienes quieren sumarse a su sueño sabiendo de antemano qué se desea como punto de llegada.

Algunas sugerencias a la hora de elaborar la visión:

- Partir de la identificación de la situación actual que atraviesa la organización.
- Identificar la situación futura deseada.
- Precisar los conceptos indispensables que hacen a esa visión y avanzar en un enunciado optando por la metodología más adecuada de acuerdo con la cultura de la organización.
- Es útil responderse a la pregunta "¿para qué hacemos lo que hacemos?"
- Lograr que sea fácilmente comprensible y clara para que sirva como parte de la "carta de presentación" de la organización.

La definición de la visión, como del resto de los principios que estamos examinando, puede hacerse de diversas maneras: de un modo participativo y colectivo, incluyendo a todos los miembros de la organización e, incluso, a sus destinatarios o bien, puede ser definida por un grupo más reducido y luego comunicada al resto. También puede utilizarse un método combinado, con instancias de consultas que recojan opiniones que luego sean tenidas en cuenta a la hora de tomar las decisiones finales por el grupo con participación efectiva.

En cualquier caso, lo más importante es considerar que el método elegido se corresponda con la cultura de esa organización y que se aspire a una participación efectiva y permanente de sus integrantes. La propuesta de trabajo que estamos desplegando abona la idea de que cuanto más participativa sea la construcción de la identidad de una organización, tanto más real será en cuanto que está hecha por quienes conforman la identidad día a día y tanto más potente se mostrará hacia afuera.

Objetivos: definiendo los propósitos del hacer

Uno de los mayores fundamentos de un proyecto social son sus objetivos, es decir, los **fines a los que se dirigen o encaminan las acciones** de una organización.

LOS OBJETIVOS SON AQUELLAS METAS QUE TRAZAMOS EN EL CAMINO DE NUESTRA MISIÓN TENIENDO COMO HORIZONTE LA UTOPÍA DE NUESTRA VISIÓN.

¿Por qué es importante definir los objetivos?

Al referirnos a los objetivos organizacionales estamos pensando en aquellos propósitos que tienen cierta permanencia en el tiempo, que orientan el hacer y sirven como guía para la ejecución concreta de acciones.

Por otra parte, los objetivos son fuente de legitimidad en un proyecto social, ya que justifican las actividades de una organización y sirven como estándares para evaluar lo que se hace y en qué medida se cumple la misión, que es el gran objetivo de toda institución.

Además de concretos, los objetivos deben cumplir otras dos características: ser realizables, es decir, ser posibles de alcanzar de acuerdo con las características de la organización, y ser medibles en un período determinado de tiempo.

Por ejemplo, para el caso del Banco de Alimentos, un **objetivo** válido podría llegar a ser:

"Recolectar y distribuir equis toneladas de alimentos para el bienio 2012-2013 en al menos tres de las cinco provincias con mayor índice de desnutrición infantil del país".

Aquí hablamos de fechas, y esto es así porque existen objetivos de corto, mediano y largo plazo. Esa gradualidad marca el camino de acción previsto para la organización.

Según el período establecido para su cumplimiento, los objetivos suelen clasificarse en:

- Objetivos de corto plazo: abarcan hasta 1 año.
- Objetivos intermedios o de mediano plazo: abarcan de 1 a 3 años.
- Objetivos de largo plazo: abarcan de 3 a 5 años.

Los objetivos de largo plazo requieren mayor planificación, por lo que su formulación se corresponde con una visión de largo alcance. Un ejemplo podría ser posicionar a la organización como referente en su temática de trabajo.

En una situación ideal, los objetivos de corto plazo abren el camino de los objetivos intermedios y estos, a su vez, dan lugar a los objetivos de largo plazo. En la realidad, los objetivos van siendo constantemente revisados, ajustados y reemplazados, puesto que la realidad inicial o el diagnóstico que los produjo no son estáticos, sino dinámicos.

Algo similar, como ya observábamos, sucede con la misión de una organización. Volver a mirarse, de tanto en tanto, como institución, ayuda a mantener el rumbo ante las coyunturas que todos los días atraviesan las organizaciones. Abrir espacios y generar mecanismos para revisar la misión y objetivos es parte de lo que implica planificar la comunicación en la organización.

Valores: motores invisibles de la organización

Hemos hecho referencia a los valores de manera recurrente. Precisemos un poco más qué son los valores y cuáles son sus principales características.

Desde el punto de vista filosófico, los valores son **cualidades** que poseen algunas realidades, consideradas bienes, por lo cual son **estimables.** Tienen polaridad en cuanto son positivos o negativos, y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores. (20)

AL HABLAR DE VALORES EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES, NOS REFERIMOS A AQUELLOS PRINCIPIOS DISTINTIVOS Y DE CARÁCTER POSITIVO QUE RESPONDEN A LAS PREGUNTAS: ¿POR QUÉ TRABAJAMOS? Y ¿CÓMO LO HACEMOS?

Los valores definen y atraviesan todo el espacio institucional. Están presentes en lo que decimos y en lo que hacemos, en los grandes proyectos y en los pequeños diálogos. En palabras y gestos, en sueños y planes concretos. En lo visible y en lo invisible. En la comunicación con los miembros internos de la organización y con los externos. En los orígenes y en la historia de cada institución.

Los valores están ahí donde definimos estrategias de intervención, donde discutimos qué hacer de la sociedad, donde pensamos el cambio social. Por eso, es en función de los valores que la comunicación en las organizaciones sociales puede tener su rasgo distintivo.

(20) Real Academia Española. Diccionario de la lengua española [en línea]. Dirección URL: <http:www.rae.es> [Consulta: septiembre de 2011].

Los valores son una suerte de piedra angular, el mejor lugar para "apoyar" la comunicación, el desarrollo institucional y la propuesta de transformación social.

Enunciemos algunas características adicionales de los valores:

- Constituyen el rasgo distintivo de las OSC.
- Son el motor invisible que da sentido al hacer de la organización.
- Construyen una pluralidad de sentidos.
- Conectan con lo emocional.
- Unen o separan.

Sin embargo, los valores tienen una función más amplia que la de ser comunicados: reflejan la mirada que tenemos sobre la realidad, nuestros intereses, nuestra ética, lo que deseamos y cómo deseamos conseguirlo.

Por esta razón, los valores resultan fundamentales, tanto al momento de enunciar mensajes, como para mantenerlos de guía de nuestras organizaciones y revisar nuestra comunicación y accionar a la luz de ellos.

ES BUENO PREGUNTARNOS: ¿CÓMO SE CORRESPONDEN NUESTROS VALORES Y NUESTRAS ACCIONES CON LO QUE DESEAMOS PROMOVER?

COMUNICAR VALORES

La asociación civil Vivir se dedica a fomentar el debate en relación con la enfermedad del SIDA. Entre sus valores identificados se encuentran el diálogo y la participación como ejes para la sensibilización y el cambio de conductas en relación con la discriminación de personas afectadas por VIH. Cuando observamos las herramientas de comunicación con las que trabaja nos encontramos con un folleto institucional, un *newsletter*, una página *web*, algunos afiches y una campaña con *spots* audiovisuales de información sobre la enfermedad.

Frente a situaciones como éstas tenemos que reflexionar y preguntarnos, ¿dónde se plasman el diálogo y la participación, si a través de las herramientas que elegimos apelamos a un receptor pasivo, y no a alguien con quien intercambiar opiniones desde la organización?

Los valores pueden aludir tanto a aquello que la organización busca promover o impulsar en la sociedad, como también al modo en que se cumple la misión institucional. En este sentido, existe una distinción que es válido considerar y que se fundamenta en el alcance y la trascendencia de esos principios: se trata de aquella que diferencia los **valores fundamentales** o trascendentales de los **valores operativos** o instrumentales.

VALORES FUNDAMENTALES

SE RELACIONAN DIRECTAMENTE CON LOS VALORES INHERENTES A LOS CONCEPTOS BÁSICOS DE LA ÉTICA DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA VIDA EN SOCIEDAD. POR EJEMPLO: INTEGRIDAD, EQUIDAD, RESPETO POR LA DIVERSIDAD, HONESTIDAD.

VALORES OPERATIVOS

SON MÁS A CORTO PLAZO Y EN GENERAL ESTÁN RELACIONADOS CON LAS TAREAS CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN. POR EJEMPLO: INNOVACIÓN, TRABAJO EN EQUIPO, EFICIENCIA, ACTITUD DE SERVICIO.

Como consideración final sobre los valores, tengamos en cuenta su importancia en términos de la comunicación institucional. Para esto, es necesario definirlos y discutir internamente a qué nos referimos, explicando, desde nuestra misión, cuál es el significado de esos conceptos que se pueden abordar desde las múltiples perspectivas que conforman una organización.

Entonces, como síntesis: ¿Por qué mirar nuestros valores?

1. Para revisar si aquello que nos proponemos construir es coherente con las acciones que estamos emprendiendo y las formas de comunicación que utilizamos.

2. Para reflexionar si nuestros valores son vividos dentro de la organización, tanto en términos de ética, como en la gestión, en las relaciones y en la comunicación.

3. Para no asumir que los valores son conocidos y compartidos, y además, dar lugar a un debate entre los miembros de la organización que realimente el proyecto institucional.

4. Para distinguir entre valores personales de los integrantes del proyecto y aquellos institucionales, discutidos y elegidos grupalmente.

Desde el enfoque vincular de la comunicación, los valores serán un componente esencial de la gestión de las comunicaciones de un proyecto social para:

- Comunicarlos.
- Promover su discusión en la sociedad y actualizarlos.
- Rediscutirlos ante nuevos escenarios.

Los elementos formales de la identidad: el abc de la comunicación

Las consideraciones sobre los elementos formales de la identidad que hemos ido presentando nos permiten afirmar un punto central del enfoque vincular:

LA MISIÓN, LA VISIÓN, LOS OBJETIVOS Y LOS VALORES SON PRINCIPIOS ESENCIALES EN LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA COMUNICACIÓN.

¿Por qué considerarlos así?

Ante todo, porque **la misión, la visión, los objetivos y los valores actúan como principios ordenadores de la gestión,** es decir, del acontecer diario de la organización.

Si una organización tiene en claro lo que hace (su misión), para qué lo hace (su visión), y cómo lo hace (cumpliendo qué objetivos), puede delimitar su campo de acción (en qué temas trabajará y en cuáles no, con quiénes se asociará y con quiénes no). Y puede también clarificar lo que pretende ser: cuáles son sus sueños, cómo piensa construirlos, bajo qué principios y reglas (sus valores). Cuando se sabe adónde se quiere ir (visión), resulta mucho más sencillo definir qué decir (mensajes) para llegar hasta esa meta.

Precisamente por lo anterior, **la misión, la visión, los objetivos y los valores ordenan también la comunicación.**

EN CONCLUSIÓN: DE LA MISMA MANERA QUE UNA ORGANIZACIÓN SE FUNDA SOBRE LA VISIÓN Y LA MISIÓN PARA GENERAR OBJETIVOS Y ACTIVIDADES, LA COMUNICACIÓN SE NUTRE DE LA VISIÓN, LA MISIÓN Y LOS VALORES PARA CONSTRUIR ESPACIOS DE DIÁLOGO E INTERCAMBIOS DE EXPERIENCIAS.

Esa es la esencia de nuestra organización: nosotros mismos, nuestros valores, sueños y esperanzas, construidos y fortalecidos a través de las acciones de la organización. Allí confluye la idea de ser humano, de transformación social, de justicia y de vida que poseemos. Y allí es donde se encuentra el potencial de comunicación de las OSC: en la capacidad comunicativa de generar espacios de diálogo y encuentro.

Apuntes sobre identidad visual

¿Qué es un sistema de identidad visual?

Como ya hemos mencionado, la identidad visual constituye un elemento muy significativo de la identidad institucional y en este apartado describiremos cuáles son sus principales elementos y por qué es importante considerarla como parte de la gestión de las comunicaciones de una OSC.

La identidad visual de una organización es parte natural de los procesos de comunicación que suceden en ella. En toda sociedad, comunidad u organización circulan permanentemente innumerables significaciones, en ese contexto, la identidad visual actúa como uno de los principios ordenadores de la trama de sentidos posibles frente a determinados mensajes compuestos por textos, imágenes o ambos.

Resulta útil recurrir al concepto de sistema para referirnos a la identidad visual, ya que esta se compone de diversos elementos que conforman un todo. La tipografía que una organización utiliza en sus piezas de comunicación, los colores que elige para ellas, su logotipo, todos son componentes de su **sistema de identidad visual.**

Ahora bien, el análisis de la identidad visual de nuestra OSC en tanto sistema debe hacerse de acuerdo con los códigos del lenguaje visual, es decir, comprendiendo que comunicamos un significado por medio de símbolos y signos visuales o audiovisuales.

EL ELEMENTO FUNDAMENTAL DE TODO SISTEMA DE IDENTIDAD VISUAL ES LA MARCA.

IDENTIDAD VISUAL

LA IDENTIDAD VISUAL ES EL MODO EN QUE UNA ORGANIZACIÓN SE HACE VISIBLE DE ACUERDO CON SUS CARACTERÍSTICAS Y PRIORIDADES INSTITUCIONALES. ES TODO EL CONJUNTO DE RASGOS Y ELEMENTOS VISUALES PROPIOS QUE LA CARACTERIZAN COMO TAL Y LA DISTINGUEN DE OTRAS.

SISTEMA DE IDENTIDAD VISUAL

UN SISTEMA DE IDENTIDAD VISUAL ES EL CONJUNTO DE TODOS LOS SIGNOS VISUALES DE UNA ORGANIZACIÓN. TIENE COMO OBJETIVO REPRESENTAR E IDENTIFICAR A LA ORGANIZACIÓN DENTRO DE UN CONTEXTO DETERMINADO Y ESTANDARIZAR Y RACIONALIZAR EL USO DE SÍMBOLOS UTILIZADOS PARA LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.

Elementos que conforman la marca

Toda marca se compone de tres elementos básicos que analizaremos a continuación.

1. Símbolo identificador:
Es la representación visual que identifica a la organización. Pueden ser de tres clases:

> **Logotipo:** es el elemento verbal que designa a la organización al que se le dota de rasgos gráficos y visuales específicos. Puede funcionar solo o junto a un isotipo.

> **Isotipo:** es el elemento estrictamente icónico que representa a la organización; es una imagen que puede ser figurativa o abstracta. Puede funcionar solo o junto a un logotipo.

> **Isologotipo:** es el elemento que combina la representación verbal y la icónica (imagen) en un signo indivisible.

1. GREENPEACE

2.

3.

Tipos de símbolos identificadores: 1. Logotipo de Greenpeace; 2. Isotipo de la Asociación Madres de Plaza de Mayo; 3. Isologotipo del Foro Nacional de la Agricultura Familiar (FONAF).

2. Color institucional:
Es la gama cromática básica y constante que sustenta la identidad visual de la organización. Es un elemento muy potente ya que:

> Sirve para reforzar los significados del símbolo identificador.

> Dependiendo de su aplicación acelera el proceso de identificación, debido a su alto impacto.

> Consolida la identidad institucional y visual al ofrecer un aspecto homogéneo a lo largo de las diversas piezas de comunicación.

> Introduce una carga emocional y estética.

3. Tipografía institucional:
Es el conjunto de tipos de letra que normativamente utiliza la organización. El objetivo de optar por la utilización de una determinada tipografía contribuye a conferir unidad y armonía a todas las manifestaciones institucionales. Normalmente se utiliza una familia tipográfica como principal y una segunda familia como tipografía complementaria para enriquecer las posibilidades de comunicación y de adaptación de las piezas.

Es importante tener en cuenta que la decisión sobre cada uno de estos elementos debe ser coherente con otros aspectos identitarios de la organización y con los objetivos de comunicación que esta se proponga. Además, deberán ser reproducibles en las múltiples piezas que se produzcan.

MARCA

LA MARCA REFLEJA LA PERSONALIDAD DE LA INSTITUCIÓN. ESTABLECE UNA PLATAFORMA COMÚN DE COMUNICACIONES PARA TODAS LAS ACTIVIDADES QUE LLEVA ADELANTE UNA ORGANIZACIÓN. ES UNO DE LOS BIENES MÁS IMPORTANTES DE LA INSTITUCIÓN Y CONTEMPLA ASPECTOS OBJETIVOS Y SIMBÓLICOS.

Cabe destacar que el sistema de identidad visual no se reduce a la marca de la organización. Muchas veces las organizaciones no han avanzado en la definición de su marca, aun así es posible y recomendable trabajar sobre el sistema de identidad visual de las comunicaciones que generan, para garantizar coherencia interna entre las diversas piezas y en relación con el objetivo comunicacional. Para velar por esta integralidad, resulta indispensable que la organización pueda:

- Establecer los objetivos de la comunicación que va a desarrollar: ¿qué esperamos lograr? ¿Para qué nos vamos a vincular con determinado grupo?

- Sintetizar estos objetivos en conceptos que se verán representados en todas las piezas de comunicación que se diseñen.

LO INTERESANTE DE TRABAJAR LAS PIEZAS DE COMUNICACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DENTRO DE UN SISTEMA ES EL HECHO DE CONTAR CON UN MARCO DE REFERENCIA QUE SI BIEN NOS IMPONE CIERTOS LÍMITES, A LA VEZ NOS ORIENTA Y GUÍA EN LAS DECISIONES SOBRE LA IDENTIDAD VISUAL DE NUESTRA ORGANIZACIÓN.

Ya sea que la organización cuente o no con el diseño de su marca, dentro de su sistema de identidad visual se irán desarrollando partes adicionales o produciendo modificaciones sobre las existentes de acuerdo con los objetivos de comunicación que la organización vaya definiendo y según su identidad en general.

Todo sistema de identidad visual se construye en el tiempo y es transformado constantemente porque incluye todas las piezas de comunicación generadas por una OSC. En su desarrollo, se convierte en un elemento muy valioso a la hora de comunicar quién es una organización, qué hace, cuál es el cambio social que propone, etc., ya que refleja la historia visual de la organización, relata su identidad (la hace tangible) y es una herramienta muy útil para cohesionar los esfuerzos con dos grupos de interés clave para toda organización social: sus destinatarios y sus colaboradores.

Su desarrollo es un proceso constante porque debe representar y adaptarse a la identidad de la organización, que como vimos anteriormente en este capítulo, se trata de un bien en permanente re-construcción.

¿Qué tener en cuenta en el diseño de piezas de comunicación de nuestra OSC?

Si un sistema de identidad debe permitir identificar relaciones, es decir comprender la familiaridad tanto en su totalidad como en sus individualidades, no podemos hablar de sistema de identidad visual sin hablar de coherencia visual.

Ya hemos visto que es fundamental que las piezas de comunicación respondan a un número limitado de conceptos, para que haya una idea central que funcione como ordenadora y guíe la selección de los recursos visuales. Así evitaremos criterios de selección como "me gusta" o "no me parece atractivo" que no responden a una coherencia objetiva entre el recurso y el concepto, sino que sólo dan cuenta de percepciones individuales y subjetivas.

Recursos visuales del sistema de identidad

Analizaremos a continuación algunos de los recursos visuales más significativos para la formación de un sistema de identidad.

Color:
Cuando se toman decisiones sobre color es importante pensar en las sensaciones y sentimientos que están asociados culturalmente, sabiendo también que su significado depende en gran parte de la experiencia de quienes los perciben. Sin embargo, los colores ofrecen un método instantáneo para comunicar porque nuestras mentes están acostumbradas a responder al color. Los mensajes subliminales que obtenemos de los colores dan forma a nuestros pensamientos: detenemos nuestros autos frente a la luz roja y arrancamos en verde, vemos el color de ciertas plantas y animales para determinar sin son seguros para tocar o comer. En este sentido, es importante utilizar los colores de manera apropiada y decodificar el significado que hay detrás de cada uno de ellos.

Forma:
Las formas de los objetos comunican ideas por sí mismas y llaman la atención del receptor. Lograr una buena forma es importante porque:

> Ayuda a sostener el interés de quien percibe.

> Organiza y separa.

> Contribuye a generar disposición del diseño: el ojo humano está entrenado para buscar un lugar por donde comenzar a leer y la forma puede ayudar a definir ese punto de atención.

1.

2.

Utilización de imágenes para la creación de campañas sanitarias antitabaco:

1. Ministerio de Salud, Gobierno de Chile
Fuente: www.minsal.gob.cl

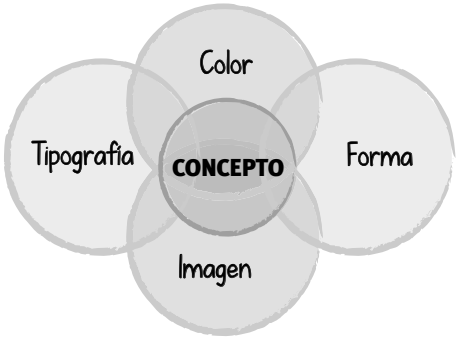
2. Organización Mundial de la Salud de España
Fuente: www.who.int/tobacco

Imágenes:
Hay que tener en cuenta que en la elección de imágenes para las piezas se pone en juego información que refleja la identidad institucional. Esto determinará en buena parte la percepción que el grupo de interés tiene sobre la organización. En este sentido, en la elección de imágenes debe prevalecer la visión de la OSC y sus valores, para que los dibujos, fotografías, ilustraciones, etc., estén alineados con el discurso institucional.

Tipografía:
Dado que en una pieza de comunicación visual el texto es uno de los responsables de la transmisión del mensaje al destinatario, la tipografía es el recurso que intermedia entre el receptor y la información textual. La correcta elección tipográfica permitirá que los caracteres maticen las palabras y le aporten o refuercen el sentido de la comunicación. La mala selección de la tipografía puede interferir negativamente en la interpretación del mensaje y alterar por completo el significado que asociamos a un diseño. Aunque parezca extraño el texto puede decir una cosa y las letras, otra muy diferente.

CADA DECISIÓN SOBRE LOS RECURSOS VISUALES DE UN MENSAJE NO SÓLO MOLDEA LA IDENTIDAD DE ESA PIEZA EN PARTICULAR SINO TAMBIÉN AL SISTEMA DE IDENTIDAD EN GENERAL.

Recursos del sistema de identidad visual



La interpretación de los mensajes visuales

Tal como se discutió en el capítulo anterior, es imposible entender la comunicación como cumplimiento de un único sentido. Pero así como no hay una significación exclusiva tampoco hay cualquier sentido. Esto se debe a que el sentido se da en una negociación entre lo que la pieza quiere decir intencionalmente, cómo es la pieza visualmente y la significación resultante de las distintas lecturas que los destinatarios realizan. A su vez, todo esto se verá influenciado por el propio **contexto de interpretación** de la pieza de comunicación.

Cuando definimos el grupo con el que nos vincularemos a través de una determinada pieza de comunicación, debemos pensar necesariamente en el contexto de interpretación.

Como venimos viendo, la interpretación de toda pieza de comunicación excede el contrato visual propuesto o de la intención de quien la elabora. Sin embargo, hay ciertos parámetros a tener en cuenta a la hora de diseñar una pieza que permiten acortar la brecha entre la interpretación comunicacional y su interpretación final. Detallemos algunos de ellos:

- **Quién comunica y para quién**
- **Qué se quiere decir:** son los objetivos de comunicación, por ejemplo, informar para dar a conocer resultados obtenidos; convocar a una actividad específica; etc.
- **Cómo se dice desde el plano estético:** atributos de imagen que contribuyan al logro de los objetivos definidos, es decir que representen, en el plano visual, "la voz" de lo que se quiere decir. Es común y muy útil que a la hora de encargar un trabajo de diseño, podamos enumerar los rasgos que deseamos sean percibidos. Por ejemplo: "nuestro estilo es rústico", "que dé una sensación moderna", "que represente la calidez con la que trabajamos", "que nuestros procesos son participativos", etc.
- **Carácter propositivo:** toda acción comunicacional es una propuesta y una invitación al destinatario a participar de su lectura aceptando compartir códigos para facilitar su interpretación.

NO SE DISEÑAN CONTEXTOS, SE DISEÑA PARA LOS CONTEXTOS.

CONTEXTOS DE INTERPRETACIÓN

SON LOS ACUERDOS GRUPALES QUE ESTÁN PRESENTES EN LOS USOS DEL LENGUAJE Y SON NECESARIOS PARA TODA PRÁCTICA SOCIAL; SIN ELLOS NO ES POSIBLE LA GENERACIÓN DE SENTIDOS.

Otra herramienta que nos ayudará a lograr una correcta interpretación del mensaje es la **tipología**.

TIPOLOGÍAS

LAS TIPOLOGÍAS SON LOS TIPOS DE PIEZAS VISUALES. SON AQUELLOS FORMATOS O SOPORTES RECONOCIBLES Y NOMBRABLES DEL DISEÑO DE COMUNICACIONES VISUALES. POR EJEMPLO: "LOS AFICHES", "LOS FOLLETOS", "LAS *WEBS*", "LAS REVISTAS".

Cada tipología evidencia un conjunto de normas para la interpretación de una pieza. No es igual el vínculo que alguien puede establecer con una página *web* que el que se genera con una revista o con un *sticker*; cada relación configura distintos modos de lectura, incluso si el contenido fuera el mismo.

Por esto, es importante elegir la mejor tipología en función del objetivo de cada pieza, ya que el soporte seleccionado influirá en el momento de su lectura, contribuyendo u obstaculizando la aceptación e interpretación por parte del receptor.

DISEÑAR BIEN, MIRANDO PARA QUIÉN Y CON QUÉ SOPORTE

Una OSC que lucha contra la desnutrición infantil encara el diseño de una publicación donde explica su labor anual detallando proyectos y exponiendo resultados. Si el destinatario de dicha pieza fueran sus donantes esta información resultaría muy valiosa, ya que puede servir como un elemento de tangibilización del esfuerzo y probablemente generará un efecto de fidelización positivo y el próximo año el donante volverá a contribuir con la causa.

Ahora bien, si el grupo al que se dirige dicha publicación fuera el grupo destinatario de sus acciones, probablemente la pieza de comunicación no cumpliría con los objetivos de comunicación, ya que los destinatarios son niños de escasa alfabetización, no están familiarizados con este tipo de publicaciones, etc. Para este grupo, una acción efectiva sería, por ejemplo, organizar un festejo donde el objetivo de comunicación (dar a conocer la labor anual) se vea representado con dibujos, un video o dinámicas grupales.

¿Por qué es importante diseñar un sistema de identidad visual?

Toda pieza de comunicación de una OSC será reconocida como un tipo de comunicación posible, un tipo de voz en particular dentro del conjunto de los muchos discursos sociales válidos. Como toda voz, implica sujetos hablando, sujetos que hablan entre sí.

Pero, en el diseño de comunicaciones visuales estos sujetos nunca hablan desde su dimensión individual, siempre hablan desde su dimensión institucional. Entonces, aquello que no esté diseñado no tendrá significación dentro de las redes de comunicación institucional. Lo que no significa que no exista posibilidad de comunicación fuera del diseño, sino que **el diseño de comunicaciones visuales constituye un modo de voz institucional** y esto lo hace reconocible ante el grupo receptor.

Una OSC que se presenta como protagonista específica para una posible solución sobre un tema, requiere que la imagen a comunicar a sus públicos sea apropiadamente diseñada en función de la causa, objetivos y postura que tiene la organización respecto de ese tema. En el diseño de comunicaciones visuales, las organizaciones sociales cuentan con una excelente herramienta para comunicar sus mensajes con una mayor eficacia e impacto desde sus valores institucionales.

La gestión de la identidad visual se convierte en un importante factor para:

- Promocionar y sensibilizar sobre valores e ideales.
- Relacionarse desde un interés mutuo y recíproco con donantes y voluntarios.
- Mejorar permanentemente el vínculo con sus destinatarios.

UNA OSC NECESITA TENER UNA IDENTIDAD VISUAL CLARA QUE LA IDENTIFIQUE COMO INSTITUCIÓN CON FINES SOCIALES, Y A LA VEZ, QUE LA DIFERENCIE DEL RESTO.

Al pensar en proponer comunicaciones visuales, es necesario actuar desde una concepción estratégica, aceptando que el otro también tiene el manejo de la comunicación. De algún modo, la acción de diseño es un intento de control, ya que supone la voluntad de darle una determinada direccionalidad al hecho comunicativo. Esto no debe entenderse de modo negativo sino como el intento de comunicar algo positivamente cuidando aquellas variables que están a nuestro alcance para que cumplan los objetivos establecidos y para que respondan a la identidad institucional que queremos comunicar.

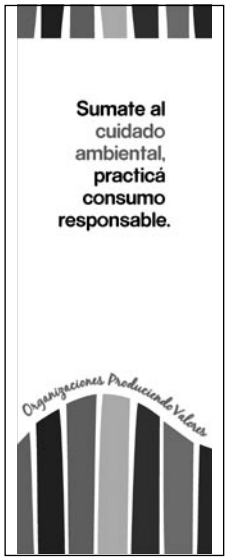
EL DESAFÍO ES QUE EL DISEÑO DE NUESTRAS COMUNICACIONES VISUALES NO BUSQUE DECIR ALGO, SINO QUE LOGRE DECIRLO. Y ESTO, RESPETANDO Y POTENCIANDO LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN, SELECCIONANDO Y RESPONDIENDO AL SISTEMA DE IDENTIDAD VISUAL QUE MEJOR REFLEJE NUESTROS OBJETIVOS DE CAMBIO SOCIAL.

1

El sistema de identidad visual del Mercado de Economía Solidaria Bonpland ha sido realizado de manera participativa con las organizaciones permisionarias del mercado por Fundación Icei y Estudio Colmena, en el marco del Proyecto "Fortalecimiento de las organizaciones de la Agricultura Familiar en Argentina: acciones de apoyo para su inserción competitiva en los mercados locales y nacionales" - Código AID 9142/ICEI/ARG, co-financiado por el Ministerio de Asuntos Exteriores de ITALIA y ejecutado por la Fundación ICEI. Año 2011.

Desarrollo: www.iceimercosur.org.ar / www.estudiocolmena.com.ar

2



3

MERCADO DE
ECONOMÍA SOLIDARIA
Bonpland

4

5

6

7

8

1. Sistema de identificación iconográfico de productos comercializados.
2. Carteles para fachada que contienen "Mensajes Clave". Los mismos representan los atributos del mercado, su manera de desarrollo de la actividad y el tipo de productos que comercializan.
3. Banner interior. El mensaje, a través de lenguaje cómplice, invita al público a comprender la propuesta del "consumo responsable", eje discursivo-gráfico del proyecto.
4. Isologotipo del Mercado de Economía Solidaria Bonpland.
5. Merchandising: remera y bolsa.
6. Vista interior del Mercado.
7. Nomenclador de productos.
8. Aficheta vía pública.

Preguntas para reflexionar

1. ¿Ha sido la identidad un tema de reflexión de nuestra organización? ¿Cómo? ¿En qué oportunidad?

2. ¿Dónde, en qué elementos advertimos que se plasma la identidad institucional?

3. ¿Quiénes definen o definieron la identidad de nuestra organización?

4. ¿Cuál es el aspecto distintivo de la identidad institucional, aquel que hace que sea esa y no otra? ¿Por qué?

5. ¿Están enunciados la misión, la visión, los valores y los objetivos? ¿Quiénes intervinieron en su definición? ¿Son estos principios conocidos por todos los integrantes de la organización? ¿Y están de acuerdo con ellos?

6. ¿Cuánto hace que fueron formulados los conceptos de misión, visión, valores y objetivos? ¿La organización cambió desde el momento en que se definieron? ¿Fueron revisados alguna vez?

7. ¿Están presentes estos elementos en nuestros mensajes?

8. ¿Qué herramientas de comunicación ha desarrollado nuestra organización? Nombrarlas e identificar qué valores promueve o desalienta (según corresponda) cada una de ellas. Luego, evaluar, mirando los valores institucionales, en qué medida las herramientas responden o no a ellos.

Herramientas de Comunicación	Valores que promueven	Valores que desalientan

9. ¿Cómo definió nuestra organización su identidad visual? ¿Tuvimos en cuenta todos los elementos posibles? ¿Qué aspectos podríamos mejorar o potenciar?

Diagnóstico y planificación de la comunicación

Acercándonos a la planificación

¿Cómo diagnosticar y planificar la comunicación participativamente?

Herramientas para el diagnóstico y la planificación participativa

CAPÍTULO 3

Acercándonos a la planificación

¿Qué es planificar? ¿Por qué necesitamos hacerlo? ¿Cuál es la necesidad? ¿Cuándo debemos planificar? Seguramente, en algún momento de la vida de nuestras OSC llegamos a estos interrogantes sin encontrar respuestas acabadas.

En este capítulo nos proponemos explorar estas preguntas y generar nuevas. Nuestra intención es vislumbrar algunos de los posibles caminos en materia de planificación de la comunicación en el ámbito de las organizaciones sociales.

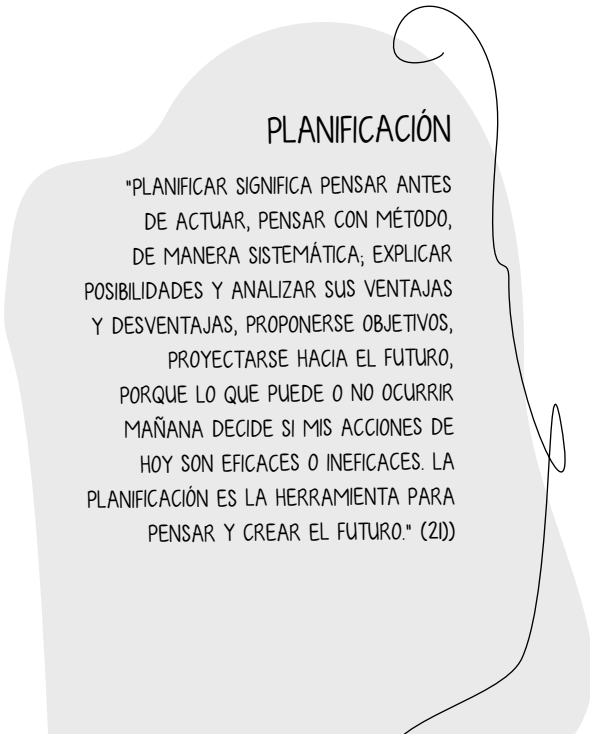
Pero para eso, partamos del comienzo: ¿qué significa planificar?

Al hablar de planificación estamos haciendo referencia a una habilidad natural del ser humano que se pone en juego permanentemente en sus prácticas más cotidianas. Cuando nos levantamos a la mañana y decidimos cómo nos vamos a vestir, qué vamos a hacer durante el día, a qué hora vamos a almorzar y a qué hora vamos a encontrarnos con un amigo después del trabajo, estamos planificando nuestro día.

Este ejemplo presenta una instancia de planificación informal y que se da en un plano casi intuitivo y bien cotidiano, pero ilustra con claridad que planificar es algo bastante más común de lo que a veces nos parece a simple vista.

Si trasladamos esta situación a la realidad de las OSC, la cuestión se complejiza un poco más, aunque podemos señalar que estamos planificando cuando decidimos de qué modo vamos a utilizar nuestros recursos, con qué grupos de nuestra comunidad vamos a trabajar y con cuáles no y cómo vamos a coordinar las actividades en función de las necesidades de nuestros destinatarios, entre otras cosas.

"PLANIFICAR" SE VINCULA CON CONCEPTOS COMO "ORGANIZAR", "PREVER" O "COORDINAR". EN UNA PRIMERA APROXIMACIÓN PODEMOS DECIR QUE PLANIFICAR SIGNIFICA DEFINIR UN CONJUNTO DE ACCIONES CON EL PROPÓSITO DE ALCANZAR DETERMINADOS OBJETIVOS A LO LARGO DEL TIEMPO.



(21) MATUS, Carlos, *Política, planificación y gobierno*. ILPES, Caracas, 1987.

De la intuición a la estrategia

Cuando hablamos de planificación podemos identificar diferentes niveles de formalidad en lo referido al proceso de trabajo y reflexión que esta conlleva. Profundicemos esta idea.

En el ejemplo que mencionamos al inicio, la planificación se da como una acción casi natural donde se pone en juego el análisis y definición de actos de manera simultánea y casi intuitiva. Todo el tiempo reconocemos situaciones particulares y sobre esa base planificamos y ejecutamos nuestras actividades.

EL NIVEL INFORMAL DE LA PLANIFICACIÓN SUCEDE EN LA MENTE DE LAS PERSONAS Y DE FORMA CASI INTUITIVA.

Como decíamos, este nivel informal de planificación ocurre permanentemente en los ámbitos organizacionales. Sin embargo, si reflexionamos acerca de todas las posibilidades que ofrece el hecho de planificar, rápidamente advertiremos que es necesario plantear un escenario diferente para superar la intuición de cada miembro de la organización, para pensar y actuar según acuerdos colectivos y con un horizonte común consensuado.

En este sentido, se avanza hacia un nivel formal de planificación cuando se definen objetivos y se establecen acciones a partir de un proceso de análisis y evaluación de alternativas, eligiendo entre las más viables y convenientes de acuerdo con la experiencia, intereses y metas de la organización. Otro aspecto importante es la documentación, es decir, la constancia por escrito del curso de acción fijado.

EL NIVEL FORMAL DE LA PLANIFICACIÓN IMPLICA PAUTAR POR ESCRITO, PARTIENDO DEL ANÁLISIS PREVIO DE LA SITUACIÓN, LAS ACCIONES QUE LA ORGANIZACIÓN LLEVARÁ ADELANTE EN RELACIÓN CON LA MISIÓN QUE SE PROPONE.

Ahora bien, siguiendo estas ideas, como organización podemos incorporar nuevos elementos que nos permitan llegar a un estadio aún más formal y arribar al nivel estratégico de planificación. Esto implica, por ejemplo, concebir acciones con objetivos claros que trasciendan el día a día o el corto plazo de nuestra propuesta general poniendo el foco en la misión pero también en aquello que la organización sueña para su futuro.

EL NIVEL ESTRATÉGICO DE LA PLANIFICACIÓN APUNTA A UN GRADO MÁS ALTO DE FORMALIZACIÓN Y SUPONE LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS, TENIENDO SIEMPRE COMO FARO LOS OBJETIVOS DE GESTIÓN INSTITUCIONAL Y LA VISIÓN COMO HORIZONTE UTÓPICO QUE GUÍA EL HACER DE LA OSC.

Es importante destacar que estos niveles de planificación se plantean como diferentes alternativas a la hora de proyectar acciones dentro de las OSC y, si bien son instancias superadoras entre sí, no son excluyentes. Siempre es necesario ese primer momento intuitivo, para luego apuntar a niveles cada vez más estratégicos que acompañen los objetivos de transformación social que las organizaciones y proyectos sociales nos proponemos.

Los pasos de la planificación: del diagnóstico a la evaluación

Ya hicimos referencia al análisis de la situación de partida que antecede al trazado de objetivos y acciones de una planificación. Nos detendremos ahora en cada uno de los pasos que de manera general suelen caracterizar a un proceso de planificación.

Planificar implica, antes que nada, mirar la realidad organizacional, saber dónde estamos y hacia dónde queremos ir para decidir las acciones para lograrlo. El primer paso es, entonces, el diagnóstico, es decir, identificar y examinar esa realidad para luego actuar en consecuencia.

> DIAGNOSTICAR
>
> "ES HACER UNA LECTURA ESENCIAL DE DETERMINADA SITUACIÓN SOCIAL, UNA LECTURA DE SUS CONEXIONES ESENCIALES, DESDE UNA PERSPECTIVA HISTÓRICA". (22)

Siguiendo esta definición de Daniel Prieto Castillo, el diagnóstico es una forma de mirar la realidad que nos rodea en un determinado momento e intentar analizar lo que está sucediendo. Siempre es un proceso histórico, propio del desarrollo de la vida humana, en el que se han ido constituyendo nuestra experiencia y aprendizaje.

Tratemos de mirar el diagnóstico en un ejemplo muy cotidiano:

Una persona se encuentra en una esquina observando hacia ambos lados de la calle. Primero mira a la izquierda, luego a su derecha, después mira un semáforo y luego cruza la calle. ¿Qué ha pasado aquí?

En esta situación observamos el diagnóstico de una acción cotidiana: sabemos que para cruzar la calle primero tenemos que observar que no haya autos circulando o con posibilidades de alcanzarnos antes de llegar. También sabemos que existe un objeto que a través de un código de luces indica cuándo tenemos derecho a cruzar. Es decir, realizamos un diagnóstico analizando la escena, de acuerdo con las necesidades que esa situación requiere y la información de la que disponemos.

Si reflexionamos un poco más sobre este acto de cruzar la calle (que es una acción aprendida y naturalizada en nuestra vida cotidiana) podemos observar que se ponen en juego dos variables: una temporal y una histórica.

La variable temporal es la que refiere al momento preciso en el que estoy mirando la calle para cruzarla, en el que obtendré información que no me servirá para cruzar otra calle en otro momento, sólo es útil en esa oportunidad. La variable histórica se relaciona con nuestro conocimiento y experiencia, con el aprendizaje que hemos realizado de los "elementos a observar" al momento de cruzar la calle (semáforos, autos, etc.).

(22) PRIETO CASTILLO, Daniel, *Diagnóstico de Comunicación*. Editorial QUIPUS, Quito, 1990.

Aquí aparece una de las principales características del diagnóstico: es un hecho propio de los seres humanos y se da casi inconscientemente en cientos de situaciones cotidianas. El hombre lleva consigo una capacidad natural de realizar diagnósticos. Esta idea nos interesa mucho puesto que, durante este capítulo, nos centraremos en reflexionar y potenciar esta habilidad natural para que desde la experiencia, el conocimiento y el aprendizaje podamos empezar a generar un diagnóstico de comunicación de nuestra organización.

EL DIAGNÓSTICO ES UNA INSTANCIA DE RECONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE EN LA QUE VAMOS "LEYENDO" LA SITUACIÓN DE NUESTRA ORGANIZACIÓN EN RELACIÓN CON LAS ACCIONES QUE LLEVAMOS ADELANTE TODOS LOS DÍAS Y CON EL ENTORNO CON EL QUE NOS RELACIONAMOS.

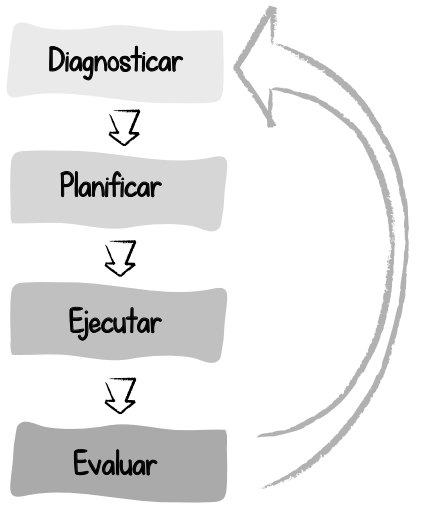
Recordemos que el diagnóstico es parte de un proceso más rico y necesario para toda OSC: la planificación. Cuando elaboramos un diagnóstico estamos ampliando nuestro conocimiento sobre una situación para poder enfrentarnos a ella elaborando distintas estrategias que nos permitan cumplir nuestros objetivos.

Volvamos al ejemplo cotidiano de cruzar la calle. Hicimos el diagnóstico y, en función de la información recabada, nos encontramos en posición de proponer que la mejor forma de cruzarla es por la esquina y cuando el semáforo esté en verde; allí entonces, estará nuestra estrategia.

Los más atentos habrán vislumbrado que, incluso, antes de proponernos elaborar este diagnóstico teníamos un objetivo, una meta previa: cruzar hacia el otro lado de la calle, y para ello necesitábamos planificar.

Ahora bien, el diagnóstico es sólo uno de los momentos de la planificación. A grandes rasgos, podemos identificar cuatro etapas principales que generalmente ocurren en un proceso de planificación:

Las etapas de la planificación



Como podemos observar a partir de este gráfico, el proceso de planificación no es una instancia rígida o completamente cerrada sino que, por el contrario, puede (y tiene) que ser retroalimentada.

Repasemos sintéticamente en qué consiste cada una de las etapas:

> **Diagnosticar**: implica realizar una primera aproximación a la realidad y al contexto de la organización. Es una instancia de reconocimiento que se irá construyendo a partir de diversas miradas.

> **Planificar**: es el momento concreto de definición de estrategias según los problemas y las necesidades detectadas en el diagnóstico y priorizadas según importancia y posibilidad de abordaje.

- **Ejecutar**: refiere a la fase concreta en que las acciones previstas se realizan para lograr los resultados esperados.

- **Evaluar**: supone medir el nivel de cumplimiento de los objetivos de acuerdo con indicadores y en función de los resultados esperados.

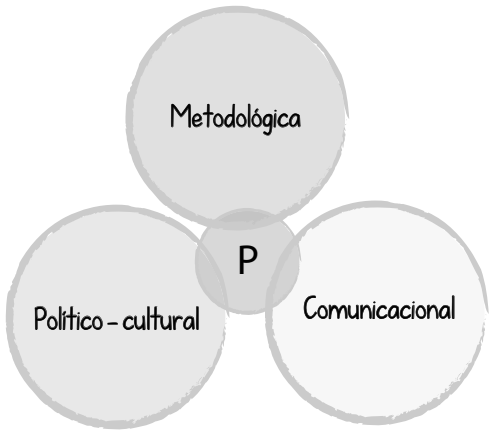
Perspectivas y dimensiones de la planificación

Cuando decidimos encarar un proceso de planificación no sólo hay que considerar las etapas de desarrollo que involucrará sino que también será preciso tomar ciertas decisiones en función de una triple perspectiva que atraviesa toda planificación.

Cuando hablamos de **triple perspectiva** nos referimos a tres dimensiones estrechamente relacionadas: **la dimensión metodológica, la político-cultural y la comunicacional.**

ESTA TRIPLE PERSPECTIVA ESTRUCTURA LA PLANIFICACIÓN; ESTABLECE LAS POSIBILIDADES Y LOS CONDICIONANTES Y MARCA LOS LÍMITES INICIALES Y FINALES DEL PROCESO.

La triple perspectiva de la planificación



La relación entre las dimensiones define el tipo de planificación que queremos y podemos realizar. Es preciso tener en cuenta que la cultura y el modelo de gestión de la organización posibilitan y a la vez condicionan estas tres perspectivas. Analicemos en particular cada una de ellas.

La dimensión metodológica

Se refiere al tipo de acciones que utilizaremos para recabar la información y realizar el proceso de planificación.

Cuando reflexionamos sobre la perspectiva metodológica nos estamos preguntando sobre el tipo de planificación que deseamos realizar.

Por ejemplo, podría ser una planificación en la que los miembros de la organización participen a lo largo de todo el proceso, haciendo énfasis en realizar encuentros y reflexiones, tanto para trazar objetivos colectivos como para analizar en qué situación se encuentran. También pueden optar por consultar a algunos miembros de la institución, por ejemplo, socios o destinatarios a través de entrevistas, encuestas, reuniones.

También podrían pensar en una planificación a partir de los conocimientos y saberes construidos por un grupo específico. Como ejemplo podemos indicar las instrucciones definidas por una Comisión Directiva, una campaña elaborada *ad hoc* por una agencia de comunicación o la elaboración de un plan de comunicación por un experto externo a la organización y con escasa interrelación con ella.

LA DIMENSIÓN METODOLÓGICA SE PREGUNTA: ¿CÓMO LO QUEREMOS HACER? ¿CÓMO PODEMOS PLANIFICAR?

Antes de avanzar hay que aclarar que ninguna de las metodologías aquí esbozadas es excluyente de otra sino que, como iremos viendo, en un mismo proceso muchas veces conviven diferentes tipos de diagnósticos y planificaciones. Las tres perspectivas se entrelazan y es conveniente observar atentamente sobre cuál se está haciendo mayor hincapié en cada momento.

La dimensión político-cultural

Esta dimensión se refiere a la factibilidad del proceso en función de su relación con el entorno. Toda organización contiene dentro de sí una idea de ser humano, una perspectiva de participación y formas de intercambio que definen sus posibilidades de construir metodológica y comunicacionalmente una planificación.

LA DIMENSIÓN POLÍTICO-CULTURAL ESTABLECE LAS POSIBILIDADES INICIALES DE REALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.

Si estamos frente a una organización de características abiertas en cuanto a la toma de decisiones, será más viable y coherente realizar una planificación en la que la participación tenga un gran protagonismo; por el contrario, en organizaciones más cerradas, es muy probable que como primera instancia la participación se genere recolectando las opiniones de algunos de sus miembros.

La dimensión comunicacional

Dado que la comunicación atraviesa todas las prácticas sociales, resulta central considerarla al momento de realizar una planificación. En este sentido podemos preguntarnos: ¿Cómo serán los intercambios durante el diagnóstico? ¿Con quiénes construiremos? ¿Será un proceso de diálogo participativo o no? ¿Habrá reuniones grupales? ¿Se generará alguna instancia específica de comunicación con ese fin?

LA DIMENSIÓN COMUNICACIONAL SE VINCULA CON LA DEFINICIÓN DE LOS TIPOS DE PROCESOS COMUNICACIONALES QUE POSIBILITARÁN EL DIAGNÓSTICO Y LA PLANIFICACIÓN.

Desde la óptica con la que venimos pensando la comunicación en las OSC, sería apropiado reflexionar acerca de cómo se considera a los otros en el proceso de planificación. ¿Se ubican los integrantes de la organización como sujetos de conocimiento portadores de opiniones y saberes estimados para el análisis de la situación y la construcción de alternativas de acción? Hay organizaciones en las que sus miembros tienen plena participación en la planificación, mientras que en otras su participación está asociada a la consulta o, en otros casos, no se consideran sus opiniones para planificar las acciones futuras.
Esto no significa que las posibilidades de participación en una organización serán siempre las mismas; con decisión y convic-

ción, toda organización puede avanzar hacia un modelo más participativo de gestión y comunicación.

Como podemos observar, las tres dimensiones se encuentran vinculadas entre sí y definen los tipos y alcances del proceso de planificación.

Planificación normativa, consultiva y participativa: de la receta a la construcción conjunta

Ya nos hemos ocupado de diversas cuestiones relacionadas con la planificación: su sentido y alcances, sus etapas y las perspectivas que enmarcan todo proceso de planificación. Ahora nos detendremos en los diferentes tipos de planificación que podemos realizar en nuestras organizaciones puntualizando qué implica cada uno de ellos en términos de planificación de la comunicación de una OSC.

Una vez más, es preciso destacar que la diferenciación de estos enfoques nos sirve a los fines didácticos, pero en la práctica suelen darse de manera combinada e, incluso, simultánea.

DESDE LA PROPUESTA DE ESTE MANUAL CONSIDERAMOS TRES GRANDES TIPOS DE PLANIFICACIÓN: EL NORMATIVO, EL CONSULTIVO Y EL PARTICIPATIVO. CADA UNO DE ELLOS DEFINE ESPACIOS DE COMUNICACIÓN MUY CLAROS Y ESTRATEGIAS MUY DIFERENTES PARA EL ABORDAJE DEL DIAGNÓSTICO Y LA PLANIFICACIÓN.

Intentaremos explicar cada uno de ellos y analizar las distintas posibilidades y condicionamientos que ofrecen a partir de un ejemplo:

La comunidad del barrio Las Acacias tiene una población infantil con un alto grado de deserción escolar. Desde el ámbito municipal, el funcionario responsable del área de educación solicita a su equipo técnico que desarrolle una política orientada a revertir esa situación particular.

¿Cómo actuará el equipo técnico a partir de los diferentes enfoques de planificación? ¿Qué elementos entran en juego en cada caso? Analizaremos en detalle cada una de las alternativas.

Planificación normativa

Desde una planificación normativa, el equipo técnico del área de educación del municipio seguramente analizará los datos cuantitativos con los que cuenta y diseñará una serie de programas orientados a revertir esa situación en el barrio.

LA PLANIFICACIÓN NORMATIVA SE TRATA DE UNA PLANIFICACIÓN CERRADA, ACABADA, QUE NOS INDICA DE LA "A" A LA "Z" QUÉ DEBERÍAMOS HACER PARA CUMPLIR NUESTRO OBJETIVO. SUELE SER DISEÑADA Y EJECUTADA POR UN EXPERTO (O UN GRUPO DE EXPERTOS) QUE DEFINE LA ESTRATEGIA Y LAS ACCIONES QUE SE LLEVARÁN ADELANTE.

Para este tipo de planificación tiene mucho peso la experiencia del experto, su conocimiento y las propuestas o soluciones que puede proveer.

Si bien puede resolver muchas cuestiones operativas porque involucra poca gente y por lo tanto acelera los tiempos de gestión y la toma de decisiones, al priorizar la capacidad del experto, la planificación normativa desatiende la posibilidad de producir soluciones colectivas.

Esta característica, desde la perspectiva vincular que venimos trabajando, limita la capacidad de la comunicación como espacio de transformación social, por no comprender la formación de consensos y la acción colectiva como camino para modificar la realidad.

La principal actividad de este tipo de procesos está vinculada al "diseño-libro", es decir, a la formulación de protocolos o líneas de acción lo suficientemente estandarizadas o rígidas para trazar un camino pautado de inicio a fin. El proceso evaluativo funciona sobre la falla de alguno de los pasos cuando no se solucionó el problema.

Los procesos de **planificación normativa** responden en el esquema de las cuatro etapas de la siguiente manera:

Los **diagnósticos** son **realizados exclusivamente por el experto** o grupo de expertos, así como la elaboración estratégica o armado del plan. La ejecución puede estar en manos del grupo de expertos, ser llevada adelante por miembros de la organización o bien por ambos. En cualquier caso, este tipo de planificación puede generar –sobre todo en procesos sociales– cierta resistencia en su implementación, puesto que no considera a todos los actores como participantes activos en la elaboración. En el caso de la evaluación, normalmente también está en manos de los expertos y su foco está en revisar el diseño para ver dónde falló la "fórmula".

En la actualidad es sumamente difícil encontrar procesos que sean puramente normativos, sobre todo en relación con la comunicación. Otras disciplinas, por sus características, deben realizar procesos exclusivamente centrados en procedimientos y pasos, por ejemplo, en el caso del uso de protocolos de investigación de laboratorio o de programación.

Es preciso señalar que **en toda planificación existe un momento normativo,** en general vinculado con la **recopilación inicial de información** que servirá como insumo para generar un diagnóstico (ya sea este normativo, consultivo o participativo). Pero, ¿a qué nos referimos?, ¿por qué un momento normativo?

Cada vez que iniciamos un diagnóstico debemos relevar información básica que preconfigura el diagnóstico, es algo así como un prediagnóstico en el que indagamos sobre cuestiones fácticas. Este momento, en el que recopilamos la información que será insumo base para delimitar los alcances de los aspectos que vamos a analizar de una situación, es normativo.

La **distinción entre la planificación normativa y el momento normativo de una planificación** reside en que en la primera existe una forma de construcción de conocimiento en relación a otras personas (cerrada e interpretativa de sus necesidades) que involucra no sólo la forma de obtener información, sino también cómo se consideran sus opiniones y participación y cómo se da el proceso de toma de decisiones y de acciones a llevar adelante por la planificación. En cambio, en el momento normativo nos encontramos con la construcción de una "línea de base" de los datos iniciales que nos brindarán una primera aproximación a la situación que tenemos que diagnosticar para poder planificar. Es sólo un punto de partida que será luego puesto a discusión y elaboración grupal.

Para concluir, destaquemos que la planificación normativa, al no considerar al otro como sujeto activo de la planificación, generalmente **privilegia la dimensión más instrumental y difusionista de la comunicación,** pues reduce al sujeto a un lugar pasivo, de recepción y escasa capacidad de contribución a los procesos de planificación.

Esto no supone una intención directa de "manipular" u obligar a alguien por parte de quien realiza esta proposición, sino más bien la formalización de un modelo en el que hay alguien que sabe y alguien que no y que promueve un tipo de vínculo: alguien que emite y alguien que pasivamente espera recibir información que guiará su accionar.

ES MUY INTERESANTE QUE COMO OSC REFLEXIONEMOS ACERCA DE QUÉ TIPO DE VÍNCULOS PROPONEMOS EN NUESTRA ORGANIZACIÓN AL MOMENTO DE DIAGNOSTICAR Y PLANIFICAR.

Partiendo de la seguridad de que todos somos sujetos de derechos, intentamos que las organizaciones sociales se ocupen de generar los espacios para que las personas puedan poner en común los saberes y conocimientos que poseen y así enriquecer las distintas problemáticas con las que se encuentran día a día.

Planificación consultiva

Retomando el ejemplo de la comunidad del barrio Las Acacias, podemos pensar que otra alternativa en términos de planificación sería que el equipo de técnicos busque chequear los datos cuantitativos con los que cuenta para cerciorarse de su veracidad y actualidad, sumando elementos de indagación más relacionados a los aspectos cualitativos de la situación a partir de la identificación y contacto con actores clave de la comunidad. Esto significará conversar con los directivos y maestros de escuela, con los propios chicos y sus padres, por ejemplo.

Con este proceder, estaríamos dentro de los rasgos de una planificación consultiva, caracterizada por la obtención de datos a través de la consulta a distintos participantes e interesados. De esta manera se intenta contar con la información clave para garantizar la realización de la planificación y su posterior ejecución.

Para llevar adelante este tipo de procesos, disponemos de gran diversidad de herramientas muy útiles para recabar información, tales como encuestas, entrevistas, *focus groups*.

EL PROCESO CONSULTIVO CENTRA SU CAPACIDAD EN GENERAR MAYOR CONSENSO DURANTE LA INSTANCIA DE PLANIFICACIÓN PARA MEJORAR LAS CONDICIONES DE EJECUCIÓN DEL PLAN POR EL HECHO DE HABER CONSIDERADO INICIALMENTE Y DURANTE EL DIAGNÓSTICO LAS OPINIONES DE LOS ACTORES QUE ESTARÁN INVOLUCRADOS EN LLEVAR ADELANTE LAS ACCIONES DEFINIDAS.

Su lógica se focaliza en la realización con el objetivo de reducir las posibles tensiones a la hora de la implementación. El presupuesto sobre el que se asienta esta idea es: si le preguntamos a los actores involucrados en el proceso, tenemos mayores elementos para reducir la resistencia que puede generarse al ejecutar el plan, puesto que este plan estará sustentado en la información que éstos brindaron.

En este sentido, podemos decir que un proceso consultivo se ocupa de la dimensión política, entendida como camino hacia la viabilidad de la planificación, porque se apunta a crear condiciones de consenso para realizar el plan.

ES IMPORTANTE NO CONFUNDIR LOS PROCESOS CONSULTIVOS CON PROCESOS PARTICIPATIVOS.

Desde la línea de trabajo y reflexión que venimos desarrollando, el proceso consultivo no corresponde directamente con la participación, aunque sí puede comprender un momento dentro de ella. Tratemos de explicarlo: si bien es cierto que el hecho de que nos pidan una opinión está vinculado con participar, cuando esta consulta está encerrada dentro de una encuesta o una entrevista, la participación se encuentra limitada a la mera opinión, por lo que no representa un proceso que considere todo el potencial de la participación ni de la comunicación.

Así como planteábamos que existe un momento normativo en toda planificación más allá del tipo de planificación que se desarrolle, lo mismo puede ser dicho respecto del carácter consultivo. Cualquier tipo de planificación puede tener un momento consultivo, es decir, una instancia en que nos valemos de los instrumentos consultivos (encuestas, entrevistas, etc.) para recolectar información, analizarla y realizar un diagnóstico. A partir de esta información, quienes ocupan el rol de planificadores analizan e interpretan los datos para construir el diagnóstico.

LA OPINIÓN DEL OTRO COMO PARTE DE LA PLANIFICACIÓN

Supongamos que en nuestra organización nos solicitan que hagamos una planificación de la comunicación a través de un proceso consultivo. Seguramente, como comunicadores, nos preguntaremos y trataremos de medir qué opina la gente sobre cómo nos estamos comunicando internamente o cuáles son las herramientas de comunicación que consultan regularmente, qué les gustaría que hubiera en ellas (por ejemplo qué información desean obtener del *newsletter*), qué cosas consideran que no están funcionando y por qué, qué les gustaría que se incorporara dentro de la organización, con quiénes nos estamos comunicando y con quiénes no, etc.

Todos estos aspectos relevados a través de distintas herramientas tienen como objetivo agregar información al momento normativo (en el cual observamos e hipotetizamos sobre la situación de la organización) y actúan como contraste entre las distintas hipótesis que hemos pensado y las opiniones de los actores involucrados en el proceso, para sintetizarlas en estrategias que contemplen ambas partes y promuevan la ejecución del plan.

¿Cómo se construye la planificación en un proceso consultivo?

- El diagnóstico resulta de la construcción de una persona o equipo de planificadores y de otros grupos que son los actores clave a quienes se consulta (fuentes de información).

- La elaboración estratégica comprende a los planificadores y al grupo de actores en tanto informantes (no deciden sobre las estrategias, sino que son comprendidos por ellas a través de sus opiniones).

- La ejecución está en manos del grupo de planificadores y actores de la organización, sin embargo, diferencia roles.

- Es posible que la gestión esté en manos de todos, mientras que la elaboración estratégica recaerá sobre quien planifica.

- La evaluación abarcará tanto el cumplimiento de los objetivos y acciones diseñadas en la estrategia como la opinión de los destinatarios y los involucrados en dichas tareas.

LA COMUNICACIÓN INTERNA DE SABERES

Luego de una consulta con las personas que trabajan en su sede central, la Fundación Saberes decidió trabajar sobre su comunicación interna. Para ello, a partir de un relevamiento generó un buzón de sugerencias para que sus empleados pudieran expresar opiniones. Al inicio funcionó con gran contribución de parte de las personas, pero después del tercer mes de haberse implementado, el número empezó a disminuir hasta llegar a cero.

Para ver por qué la gente no colocaba su opinión, realizaron una nueva encuesta. En este estudio apareció que más del 80% de las personas que había dejado su opinión sentía que la respuesta se había demorado mucho y que no podían ir a pedirla porque la opinión era anónima.

Tomar conciencia de esta situación llevó entonces a la organización a desarrollar un mecanismo por el cual se respondiera en tiempo y forma, además de un canal específico a través del cual pudieran consultarse tanto las distintas opiniones como las respuestas a estas expresiones.

Como se puede observar en este ejemplo, la evaluación es parte sustancial de la planificación para promover ajustes a las acciones que nos hemos propuesto desarrollar. En este caso, está mediada por un proceso de consulta tendiente a medir las necesidades expresadas y actuar sobre ellas en la búsqueda de soluciones.

Podemos decir que la lógica del proceso consultivo se vale tanto de mecanismos de difusión como de herramientas para generar bidireccionalidad. Si bien se busca que existan intercambios en ambas direcciones, se prioriza la medición y el nivel de acuerdo en cuanto a la recepción y ejecución de las acciones por sobre la construcción común.

Pasemos ahora a caracterizar la planificación participativa para conocer cómo podemos generar un proceso de estas características dentro de nuestras organizaciones.

Planificación participativa

Se caracteriza por la participación activa de las personas en la elaboración del diagnóstico y la planificación.

LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA CONTEMPLA LA VISIÓN DE TODOS LOS PARTICIPANTES DEL PROCESO. ESTO IMPLICA REVISAR NO SÓLO EL PODER A LA LUZ DE LA PLANIFICACIÓN, SINO TAMBIÉN LOS MECANISMOS DE REPRESENTACIÓN, GOBERNABILIDAD Y ORGANIZACIÓN DE ESE PROCESO.

Hay que aclarar que la participación de todos no implica una asamblea permanente, donde cada definición lleva tiempos excesivos. Hay mecanismos concretos para hacer de la participación un camino posible y eficiente para el desarrollo y gestión de la organización. De cualquier forma, la premisa más importante de este tipo de procesos es que la planificación es siempre una construcción común sustentada en la noción de sujetos de sentido: ya no se trata de objetos pasivos, receptores de conocimiento o ejecutores de una serie de acciones, sino de actores mediadores y protagonistas de ese proceso.

QUIENES INTERVIENEN EN UNA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA SON SUJETOS DE SENTIDO QUE INTERCAMBIAN APRENDIZAJES Y PROMUEVEN LA REFLEXIÓN MUTUA PARA APREHENDER UNA REALIDAD CIRCUNDANTE Y TRANSFORMARLA.

Desde este enfoque, el rol de experto queda en un segundo plano para transformarse en un rol de facilitador. Así, en un proceso participativo en vez de indicar las soluciones, buscamos junto con los demás construir espacios de diálogo para generar debates e intercambios que reflejen las diversas opiniones.

Volvamos, una última vez, al ejemplo que dio inicio a la reflexión sobre los diferentes tipos de planificación, que hacía referencia al caso de la comunidad del barrio Las Acacias.

EN LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA NOS VALEMOS DE LOS DISTINTOS SABERES Y EXPERIENCIAS DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN COMO FORMAS CONCRETAS DE ABORDAR LA COMPLEJIDAD DE LA REALIDAD.

Si el equipo técnico en cuestión orientara su trabajo desde una perspectiva participativa, iniciaría su planificación con el relevamiento de algunos datos cuantitativos, incluso poniendo en práctica algunas instancias consultivas para saber qué opinan los padres, los propios chicos, etc. Con toda esa información los planificadores estarían en condiciones de identificar los principales problemas o necesidades vinculados a la deserción escolar infantil.

Pero antes de avanzar en la construcción de alternativas de solución, pondrían sus hipótesis en común con esa comunidad a través de, por ejemplo, asambleas convocadas específicamente con el objetivo de validar, complejizar esas ideas y generar respuestas colectivas frente a la situación de deserción escolar infantil.

Sin duda, las acciones que se encaran como resultado de un proceso colectivo son llevadas adelante como parte de una causa común, ya que el diagnóstico y la planificación pertenecen a quienes serán destinatarios de las acciones y no sólo al "grupo de expertos" o a quien lidera el proceso.

Sinteticemos, entonces, algunas de las características más destacadas de la planificación participativa:

- Prioriza el aprendizaje a partir de los intercambios entre personas diversas.

- Construye sobre la base de la capacidad de generar consensos.

- Aumenta el nivel de información grupal y fortalece la identidad colectiva del conjunto de los participantes, generando marcos de confianza que permiten las diferentes expresiones.

- Promueve la creatividad grupal y permite formular, de manera conjunta, estrategias legitimadas para la ejecución.

CONSTRUYENDO ESCENARIOS DE TRANSFORMACIÓN

Nuestra organización "De la Tierra" trabaja en economía social, específicamente, desarrollando la venta de productos alimenticios artesanales en un barrio de la zona sur del gran Buenos Aires. Entre alguno de los problemas que tenemos, nos encontramos con: ¿cómo hacemos para producir más?, ¿cómo podemos vender más?, ¿cómo garantizamos protocolos de salubridad para que el Estado nos deje vender?

Frente a estos problemas podríamos desarrollar un proceso participativo para debatir sobre las preocupaciones y priorizarlas. A través del consenso, podría surgir que necesitamos: primero, vender más para que las familias tengan un ingreso que les permita vivir; segundo, que las familias puedan producir más; tercero, obtener los protocolos de salubridad.

Una vez identificados estos problemas en el diagnóstico, empezamos a generar escenarios, promover ideas y utopías sobre el futuro, ya que para resolver nuestras necesidades tendremos que generar condiciones que permitan enfrentarlas. Entonces, por ejemplo, podríamos trazar una estrategia de ferias con promoción municipal y acuerdos con organismos técnicos que nos ayuden tanto a garantizar la salubridad de los alimentos, como a mejorar técnicas de producción. La definición de estas estrategias estaría dada por lo que tenemos y podemos hacer y por lo que nos falta y debemos conseguir.

Es en este sentido que la planificación participativa genera escenarios. Para que una propuesta como esta funcione, es fundamental que la organización tenga vínculos con el municipio y otros organismos del Estado. Si no los tiene, la estrategia será generar un escenario de vinculación para poder llevar adelante su plan.

Por eso decimos que la planificación participativa se preocupa tanto por lo que nos está sucediendo ahora como por las situaciones que deseamos consolidar en el futuro.

Principales características de los tres enfoques de la planificación

	Normativa	Consultiva	Participativa
¿Qué rol cumplen los planificadores?	Expertos que trabajan sobre la realidad: su saber es fundamental en el proceso	Expertos que hacen énfasis en comprender la cultura organizacional más allá de su propia interpretación	Facilitadores que acompañan el proceso buscando dinamizarlo. Entienden que todos son capaces de planificar y se insertan en la dinámica grupal
¿Dónde está el énfasis?	En la formulación lógica del plan	En la realización y en la conducción para poder ejecutar el plan sobre la base de las opiniones de los actores	En la construcción de consensos y en la generación de escenarios y alternativas
¿Qué rol cumplen los actores?	Son receptores pasivos de las acciones de la planificación; no forman parte de la elaboración estratégica	Son informantes clave para generar las condiciones de realización del plan. Permiten validarlo, ya que se funda en sus opiniones	Son protagonistas vitales del diagnóstico y la planificación y los encargados de llevar adelante todo el proceso
¿Cómo se mira el entorno?	Desde lo técnico, considerando datos y lógicas de acción	Desde la política y el papel de los actores sociales. Se destaca la importancia de gestionar y conducir el proceso a través de los acuerdos que se generen	Desde la construcción colectiva de la idea de futuro y de las estrategias para alcanzarlo. Se prioriza el proceso de construcción y de autoconocimiento como estrategia para analizar el entorno

A diferencia de la planificación normativa y consultiva, que priorizan la formulación del plan y su implementación respectivamente, la planificación participativa hace hincapié en la generación de escenarios, es decir, busca que la identificación de problemas y necesidades y la construcción de soluciones sea un proceso donde el propio intercambio y accionar conjunto sean ya transformadores y generadores de contextos de creatividad, oportunidad y definición de nuevas utopías. La idea de escenario no descuida la atención sobre los problemas que nos aquejan, pero dedica también energía a la imaginación de nuevas posibilidades de acción, más allá de la coyuntura, para aspirar a lo que la organización o comunidad desea conseguir.

Tal como mencionamos en los casos anteriores, es factible que una planificación no sea plenamente participativa, pero sí puede contener un momento participativo, es decir, ciertas instancias en las cuales se propicia la participación activa de los destinatarios e involucrados en las acciones que serán definidas por un diagnóstico y planificación.

UN PROCESO PARTICIPATIVO ENTRELAZA LAS NECESIDADES PRESENTES CON LOS SUEÑOS Y LAS UTOPÍAS, PORQUE CONSTRUIR EL FUTURO ES UNA EMPRESA LLENA DE SUEÑOS Y CREEMOS QUE CUANDO ESE SUEÑO ES COMPARTIDO POR TODOS, ES MUCHO MÁS CONCRETA LA POSIBILIDAD DE QUE SE REALICE.

Lo principal de toda planificación, sea normativa, consultiva o participativa es que permita ordenar las necesidades y los procesos para establecer prioridades y construir un camino para recorrer persiguiendo objetivos.

Debemos recordar siempre que el proceso a través del cual elaboramos ese plan también "habla" de nuestra organización.

Todo parece indicar que las OSC nos encontramos, casi como ningún otro tipo de organización, en condiciones de generar procesos participativos. Motivadas por la búsqueda de cambiar algún aspecto de la vida social, necesitamos del mayor involucramiento posible, tanto de quienes se encuentran dentro del proyecto como de quienes lo acompañan. Sólo así podremos pensarnos como ámbitos desde donde se busca democratizar la sociedad.

¿Para qué planificar la comunicación en una OSC?

A modo de cierre de este primer apartado, les proponemos retomar algunos de los interrogantes iniciales y preguntarnos ¿por qué y para qué planificar la comunicación de nuestra OSC?

Seguramente, según lo que venimos analizando, ya tendrán varios indicios e ideas para encontrar respuestas a estas preguntas, pero podemos sintetizar las principales razones por las cuales es útil planificar nuestra comunicación.

Planificar la comunicación en nuestra organización ayuda a:

Contribuir al cumplimiento de la misión a la luz de la visión:

La planificación cooperará para tener una mirada crítica y atenta que no pierda de vista las actividades que realizamos para cumplir con la misión y, a su vez, mantener el foco y la coherencia en el largo plazo con la visión. Esto supone promover actividades de comunicación que respeten nuestros valores y el trabajo que desarrollamos día a día y fortalecer la identidad institucional.

Desarrollar acciones para gestionar la comunicación a corto, mediano y largo plazo:

El eje temporal es clave en el marco de las organizaciones sociales; la planificación contribuirá a priorizar y jerarquizar las acciones y responder a objetivos a lo largo del tiempo.

Favorecer la despersonalización de la organización:

Planificar contribuye a evitar que el peso de las acciones esté concentrado sobre una sola persona. Aporta al equipo un marco para trabajar con independencia y seguridad para la toma de decisiones. Fortalece la comprensión y el acuerdo colectivo sobre el accionar de nuestra organización.

Prever posibles crisis y tensiones institucionales:

Conocer las principales fortalezas y debilidades de nuestra organización servirá para reaccionar a tiempo cuando se avecinan las crisis o, incluso, poder evitarlas mediante la planificación.

Reducir la incertidumbre:

La planificación ayudará a evaluar los resultados esperados y prever aquellas instancias indeseables que pueden resultar de una acción particular que no fue pensada de antemano por la organización.

Minimizar riesgos:

Esto supone disminuir la probabilidad de que algo negativo suceda a partir de las acciones que implementamos en los diferentes escenarios de acción donde se desarrollan las organizaciones y proyectos sociales.

Optimizar los recursos disponibles o por gestionar:

Si algo distingue la labor social es que las organizaciones siempre contamos con pocos recursos en relación al cambio social que buscamos lograr; es el desafío de la utopía y es natural que así sea. Por ello, es responsabilidad de quienes trabajamos en lo social cuidar y maximizar cada uno de los recursos con que contamos (tiempo, dinero, trabajo voluntario, etc.). La planificación nos permite tomar decisiones estratégicas para lograrlo.

Luego de este recorrido de interrogantes, búsqueda de respuestas y reflexiones teóricas, les proponemos adentrarnos en un camino posible sobre cómo construir una planificación de comunicación en el marco de las organizaciones y proyectos sociales.

¿Cómo diagnosticar y planificar la comunicación participativamente?

El camino de la planificación desde el paradigma vincular

Hemos desarrollado extensamente tanto el significado y utilidad de la planificación como las posibilidades y alternativas con que contamos para realizarla. Resulta claro que el modelo de planificación participativa es el que más se ajusta a la perspectiva vincular de comunicación que se propone en este manual, en tanto propone el involucramiento de los miembros de la organización no sólo en la detección de necesidades y problemas sino en la búsqueda soluciones. En ese sentido considera a los miembros de la organización como sujetos de sentido, activos y protagonistas del proceso.

En este apartado desplegaremos las características de un posible camino para poner en práctica la planificación participativa de la comunicación en nuestras organizaciones como una estrategia concreta para su gestión.

Pero comencemos por desmenuzar una pregunta: ¿Qué significa que una comunicación esté planificada?

Una comunicación planificada implica que todas las estrategias de comunicación que llevamos adelante y las herramientas que utilizamos para relacionarnos con diferentes personas o instituciones están definidas en función de determinados objetivos y a partir de un análisis previo de la situación comunicacional de la organización y del contexto en el que ella está inmersa.

Además, si pensamos en una planificación estratégica, deberíamos agregar que las acciones y herramientas que desarrollamos deben guardar relación y coherencia entre sí, respondiendo, por un lado, a un objetivo que las englobe y, por otro, a los objetivos estratégicos de la organización en lo que a su proyecto social se refiere.

Si avanzamos un paso más y aspiramos a que el proceso de planificación sea participativo y constituya en sí mismo una estrategia de gestión y cambio dentro de la organización, entonces tendremos que definir qué integrantes de la organización, en qué instancias y de qué modo participarán.

Ahora bien, la planificación requiere, antes que nada, detenernos a mirar hacia adentro, conocernos como organización, evaluarnos, ya que un plan es un camino posible que se traza desde un punto de partida hacia un punto de llegada. El plan de comunicación será trabajado en detalle en el próximo capítulo.

Pensemos a partir de una situación cotidiana: Supongamos que a la hora de analizar la situación comunicacional de nuestra organización sale a luz que hay un problema en la comunicación con los voluntarios que hace

SI NO SABEMOS EXACTAMENTE CUÁL ES LA SITUACIÓN DE LA QUE PARTIMOS, QUÉ ESPERAMOS GENERAR Y CON QUÉ RECURSOS CONTAMOS, DIFÍCILMENTE LA PLANIFICACIÓN PUEDA AYUDARNOS A POTENCIAR NUESTRA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO. POR ESO EL PRIMER PASO EN CUALQUIER PLANIFICACIÓN ES EL AUTOCONOCIMIENTO: DETENERNOS A MIRAR LA ORGANIZACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LA COMUNICACIÓN.

que estos no permanezcan mucho tiempo en la institución, por lo que se vive una situación de permanente rotación de las personas.

Este diagnóstico es general y muy típico de las OSC. Para conocer el problema en detalle, deberemos profundizar en otras cuestiones, tales como saber si está equivocado el perfil del voluntario, si las personas no se sienten integradas al equipo o si las tareas no son las más adecuadas.

Entonces, hay un punto de partida, ciertos datos que dan forma a un problema o una necesidad. Para enfrentar la situación, deberemos plantearnos un recorrido metodológico que nos permita profundizar en las causas y consecuencias del problema de manera colectiva y trabajar en la construcción de respuestas y acciones tendientes a resolverlo.

De manera introductoria, diremos que el esquema básico sobre el que proponemos trabajar puede ser segmentado en tres instancias principales: el **prediagnóstico**, el **diagnóstico** y la **planificación**; estas dos últimas sólo son separables a los fines analíticos, ya que en la práctica suceden casi siempre en simultáneo.

Precisemos un poco en qué consisten estas instancias de la planificación. El prediagnóstico es una primera lectura de la organización y su situación comunicacional; consiste fundamentalmente en un relevamiento y análisis de datos objetivos para identificar los principales problemas y necesidades en materia de comunicación. Estos son una suerte de hipótesis que en la instancia de diagnóstico y planificación serán trabajadas colectivamente con los restantes miembros de la organización para analizar los niveles de acuerdo y desacuerdo respecto de esos problemas y demandas, para reflexionar sobre ellos y elaborar soluciones o acciones colectivas.

Por el momento, nos abocaremos al diagnóstico y planificación en general para tratar en detalle el prediagnóstico y las herramientas de diagnóstico y planificación en los siguientes apartados.

Mirar hacia dentro

Iniciar un proceso de planificación de la comunicación permite el autoconocimiento de la propia organización a través de lo que definimos como diagnóstico.

Como primer acercamiento podríamos decir que el **diagnóstico** es una instancia de reconocimiento, de aprendizaje y de reflexión de una situación que mediante distintos tipos de miradas y aportes vamos construyendo.

EL DIAGNÓSTICO ES EL INSTRUMENTO QUE NOS PERMITIRÁ ENCONTRAR LOS INDICIOS PARA COMPARAR LO QUE ESTAMOS HACIENDO CON LO QUE DESEAMOS Y PARA LO CUAL DEBEMOS PLANIFICAR.

Durante el diagnóstico deberemos estudiar el problema o la necesidad y desmenuzarlo cuidadosamente a la luz de la identidad de nuestra organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que nos guían para identificar las causas principales y proponernos objetivos acordes y coherentes.

En el capítulo 2 reflexionamos sobre la importancia de tomar la identidad de la organización (su misión, visión y valores como elementos formales) como un aspecto central del análisis. Como hemos visto, la identidad de la organización es la pieza clave de su comunicación, lo que permite fortalecer y reavivar su proyecto de transformación social.

También los objetivos estratégicos de la organización, es decir, aquello que se propone lograr en relación con su destinatario y cómo se hará, constituyen un marco necesario para la lectura de la situación comunicacional y la priorización de problemas y necesidades en los que convendrá trabajar.

BAJO LA MIRADA DE ESTOS ASPECTOS IDENTITARIOS Y ESTRATÉGICOS DEBEMOS TOMAR LAS DECISIONES RESPECTO DE DÓNDE PONER EL FOCO, CÓMO ABORDAR ESAS PROBLEMÁTICAS Y QUÉ HERRAMIENTAS O ACCIONES DE COMUNICACIÓN SERÁN LAS MÁS ADECUADAS PARA LOGRARLO.

Cuando iniciamos un proceso de planificación podemos caer en la cuenta de que las necesidades de comunicación son muchas y variadas; incluso solemos sentir que es un trabajo que parece no tener fin.

Pero a no desesperarse: el proceso es muy enriquecedor y los resultados muy positivos en el quehacer cotidiano de las organizaciones.

Desde el inicio de este manual venimos planteando la importancia de la participación como un elemento clave para una comunicación estratégica y potenciadora del cambio social. Con ese mismo enfoque propondremos abordar los procesos de diagnóstico y planificación de la comunicación en nuestras organizaciones.

Los niveles de participación que se pondrán en práctica en cada caso dependerán de la cultura de la organización y de los márgenes de involucramiento de los actores institucionales que se desee lograr.

Como ya dijimos, las instancias de diagnóstico y planificación tienden a superponerse y eso está bien, es decir, todo diagnóstico es, en sí mismo, una planificación, porque al momento de evidenciar un problema ya nos estamos imaginando posibles estrategias para abordarlo.

A los fines pedagógicos de este manual, distinguiremos estos dos momentos que hacen a un proceso que en la práctica suele darse de manera simultánea, sobre todo, cuando es realizado de manera participativa.

Analicemos, entonces, más en detalle los alcances de un diagnóstico comunicacional.

DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL

EL DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL IMPLICA DESCRIBIR, ANALIZAR, SISTEMATIZAR E INTERPRETAR DATOS VINCULADOS CON LA COMUNICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA SU INTERIOR Y CON EL ENTORNO; PERMITE CONOCER LA NATURALEZA DEL PROBLEMA O LA NECESIDAD COMUNICACIONAL QUE TIENE LA ORGANIZACIÓN Y ABRE EL CAMINO PARA DISEÑAR PROPUESTAS DE ACCIÓN CONCRETAS PARA SUPERARLO.

Una característica importante que debe tener un proceso de diagnóstico comunicacional encarado desde la óptica participativa es la de contemplar no sólo los conocimientos específicos de aquellos que desarrollan las tareas de comunicación, sino también la participación activa de todos los miembros de la OSC.

Desde la perspectiva vincular, la participación y el intercambio, enmarcados en la idea del "otro" como sujeto de sentido son fundamentales para la comunicación y, sobre todo, para que la transformación o el cambio social que perseguimos pueda concretarse.

Un diagnóstico vivido de esta manera constituye un paso importante en el desarrollo de la acción participativa, que, insistimos, tendrá distintos grados de alcance en función de la historia, la cultura y el estilo de gestión de cada OSC.

INCLUSO AQUELLAS ORGANIZACIONES CARACTERIZADAS POR UN MODELO DE GESTIÓN NO TAN HORIZONTAL O PARTICIPATIVA PUEDEN SER CAPACES DE ABRIRSE A NUEVOS PROCESOS PARA GENERAR ESPACIOS DE PARTICIPACIÓN CON UN MODELO DE DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN COMO EL PROPUESTO.

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

EL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO CONSISTIRÁ EN LLEVAR ADELANTE, A TRAVÉS DE ACTIVIDADES Y DINÁMICAS GRUPALES, UN PROCESO DE PROFUNDIZACIÓN, ELABORACIÓN Y PROPOSICIÓN COLECTIVA DE LAS CUESTIONES IDENTIFICADAS EN EL PREDIAGNÓSTICO Y CONSENSUADAS CON LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN.

El diagnóstico participativo es aquel proceso colectivo en el que los miembros de una organización *(staff,* Comisión Directiva, destinatarios, socios) están en condiciones de intercambiar conocimientos, experiencias, saberes y valores de manera colectiva como piedra angular para el desarrollo, la consolidación y la apropiación del proyecto institucional, su redefinición, su progreso.

Siguiendo el modelo de intervención que proponemos, una vez realizado el prediagnóstico, éste deberá ser puesto a consideración de los miembros de la organización para incluir sus sugerencias y observaciones. Para ello podemos valernos de técnicas y dinámicas tendientes a promover distintas actitudes como:

- la participación
- la apertura a la adquisición de nuevos conocimientos
- la capacidad de diálogo
- la posibilidad de escucha

LO FUNDAMENTAL DEL PROCESO DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO ESTÁ EN ENTENDER QUE NO EXISTEN CONOCIMIENTOS MÁS IMPORTANTES O CORRECTOS QUE OTROS, SINO DIFERENTES Y QUE TODOS ELLOS PUEDEN CONTRIBUIR A GENERAR RESPUESTAS A LOS PROBLEMAS DETECTADOS.

Puntualicemos ahora las características de la planificación participativa de la comunicación para completar lo desarrollado hasta aquí.

PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

CONSISTE EN LA CREACIÓN COLECTIVA DE UN CONJUNTO DE ACCIONES SOBRE LA COMUNICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA TRAZAR UN CAMINO EN LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES A PROBLEMAS COMPARTIDOS. ES ORGANIZAR DE FORMA CONJUNTA LA INFORMACIÓN Y LOS DATOS DE LA REALIDAD Y ANALIZARLOS MEDIANTE EL INTERCAMBIO GRUPAL. ES COMPRENDER LA IMPORTANCIA DE LOS SABERES, CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIAS COMO ESTRATEGIA PARA LA GENERACIÓN DE ACCIONES COMUNES.

Es habitual que la gestión de las comunicaciones de una organización recaiga en una persona o en un equipo. Esta propuesta de trabajo desafía el propio rol del comunicador, ya que lo coloca en un papel en el que, antes que definir acciones y elaborar herramientas, debe promover procesos. Muchos de ellos derivarán, sin duda, en acciones concretas y piezas de comunicación, pero otros serán autosuficientes, cumplirán su objetivo en tanto intercambios, diálogos, expresiones.

Por eso tengamos en cuenta que diagnosticar y planificar participativamente implica:

- Reconocer la pluralidad y diversidad de los aportes: todos tenemos conocimientos válidos.
- Creer que se pueden construir utopías y fomentar la creatividad colectiva.
- Aprender e intercambiar saberes, experiencias y perspectivas.
- Incrementar el nivel de información de los miembros de la organización y, por ende, su poder en la toma de decisiones.
- Experimentar el esfuerzo y la vivencia de llevar adelante una labor en común; generar consensos.

El prediagnóstico comunicacional

Ya exploramos a nivel general en qué consisten el diagnóstico y planificación de la comunicación desde un enfoque participativo. Y también mencionamos que existe una instancia previa que definimos como prediagnóstico. Analicemos en qué consiste y cómo se elabora.

Como relevamiento inicial, el prediagnóstico está directamente vinculado con las habilidades, conocimientos y experiencias de aquellos que están a cargo de la comunicación de la organización, porque son ellos quienes lo elaborarán para contar con un primer acercamiento a los problemas clave y latentes en las organizaciones.

PREDIAGNÓSTICO

ES EL PUNTO DE PARTIDA PARA EL DESARROLLO DE UNA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA. CONSISTE EN LA IDENTIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS PRELIMINAR DE UNA SERIE DE NODOS CRÍTICOS, ES DECIR, PROBLEMAS O NECESIDADES ESTRATÉGICAS DE COMUNICACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN QUE CONSTITUYEN EL INSUMO NECESARIO PARA ENCARAR EL DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVOS.

Estos problemas clave pueden definirse como nodos críticos, es decir, como situaciones o elementos puntuales que condensan una serie de problemas y necesidades comunicacionales relacionadas con los objetivos institucionales.

CON EL CONCEPTO DE PREDIAGNÓSTICO NOS REFERIMOS A UN DIAGNÓSTICO MÁS TRADICIONAL EN EL QUE SE CONCRETA UNA PRIMERA IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS O NODOS CRÍTICOS DESDE LA MIRADA COMUNICACIONAL DE QUIEN LO ESTÁ ELABORANDO.

A través del prediagnóstico podemos establecer una primera mirada comunicacional de la organización e identificar nodos problemáticos para proponer alternativas y dinámicas, tanto para animar un proceso participativo que profundice y construya soluciones colectivas a lo detectado previamente, como así también para relevar y diagnosticar otras necesidades institucionales.

En definitiva, el prediagnóstico nos provee de las cuestiones sobre las que profundizará el proceso de planificación participativo y también sugiere dinámicas y alternativas para empezar a construirlo.

¿Qué miramos?

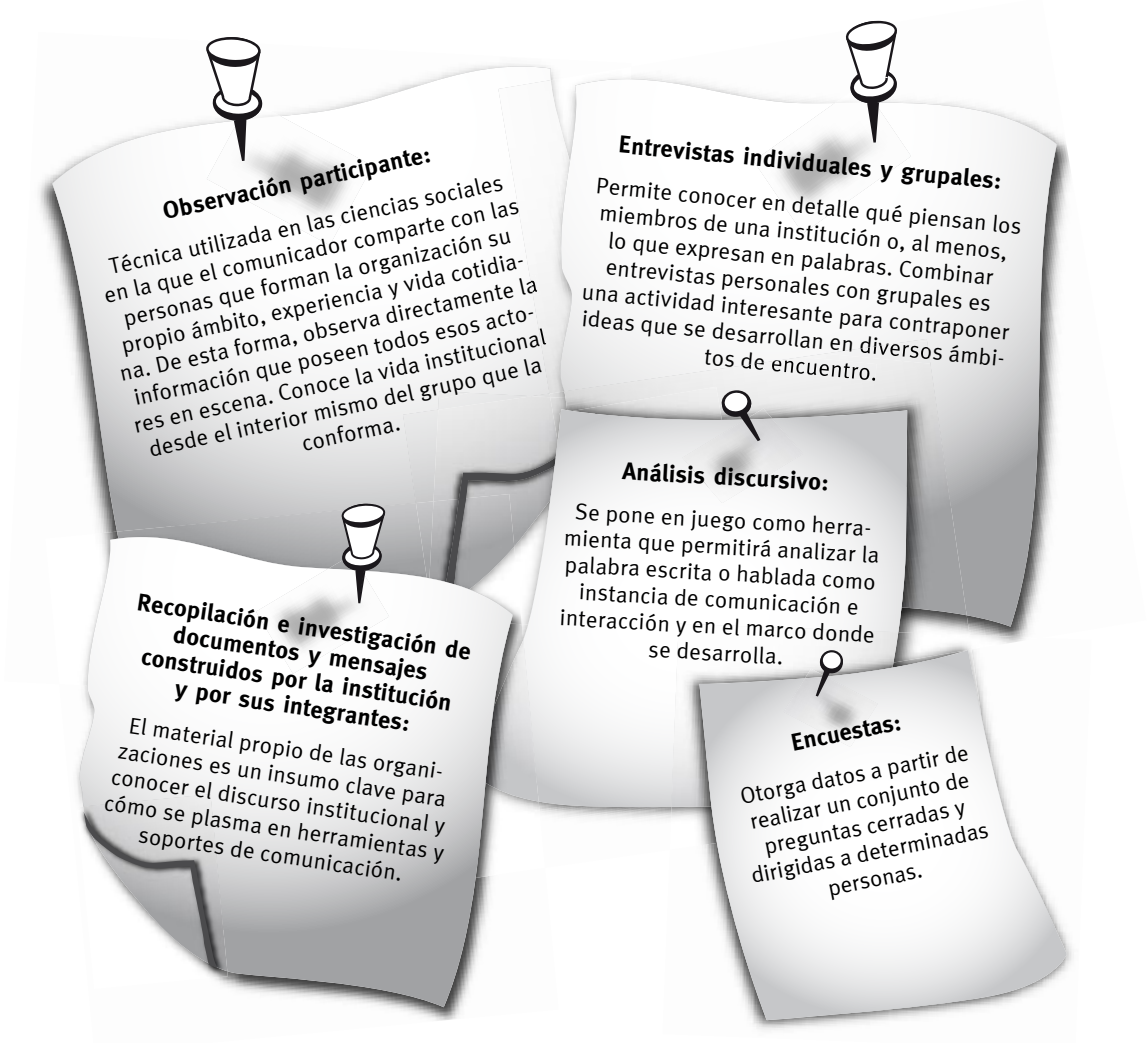
Durante la realización del prediagnóstico, la propuesta es poder hacer una lectura en clave comunicacional de todos o algunos de los siguientes elementos:

- Elementos identitarios: visión, misión, valores.
- La visión del ser humano.
- Documentos institucionales (estatuto, acta fundacional, minutas, memos, memorias, balances).
- Organigrama, flujos de información, sociograma.
- Principales actividades.
- Interlocutores clave (dentro y fuera de la organización: directivos, voluntarios, *sponsors,* destinatarios, socios).
- Materiales de difusión utilizados (afiches, invitaciones, cartas, mails).
- Espacios y soportes de comunicación formales e informales (página *web*, folleto institucional, boletín interno, publicaciones, videos, reuniones, encuentros, talleres).
- Soportes de la identidad visual (logotipo, diseño).
- Otras informaciones (investigaciones, distinciones, alianzas, diagnósticos, notas periodísticas).

¿Con qué herramientas obtenemos la información para el prediagnóstico?

Para realizar este prediagnóstico, nos valdremos de todas las herramientas habituales para la recolección de datos, teniendo en cuenta que pretendemos observar e identificar aquellos aspectos tanto manifiestos como latentes dentro de la organización.

Entre la gran variedad de técnicas a las que podemos recurrir, se destacan las siguientes:

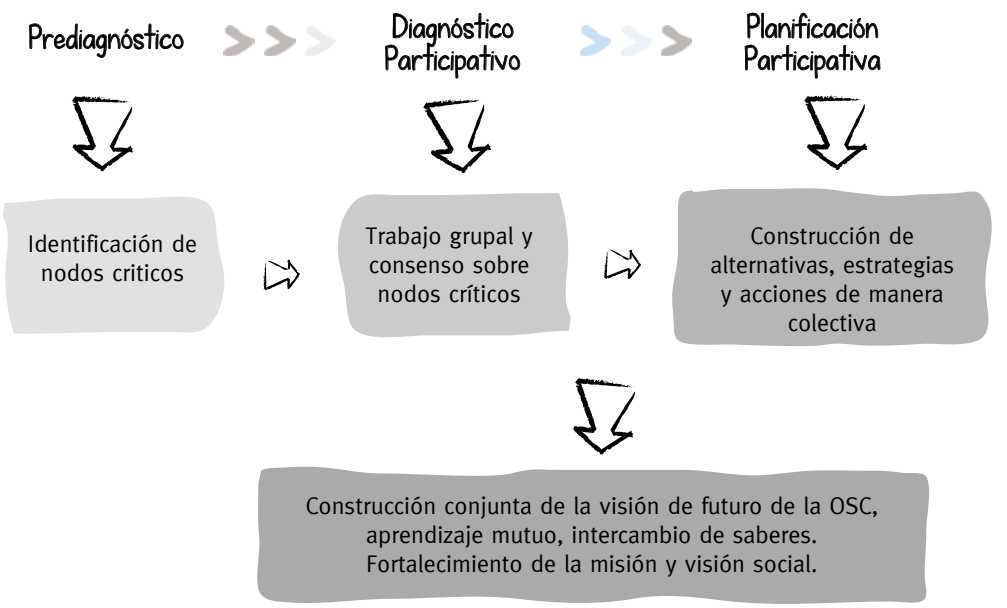


La elaboración del prediagnóstico nos permite entonces:

> Generar una primera lectura de la situación comunicacional de la OSC.

> Identificar necesidades y problemas de comunicación dentro de la organización para luego proponer estrategias de abordaje colectivo en la instancia de diagnóstico y planificación participativas.

El camino de la planificación en la comunicación



Una vez identificados los nodos críticos sobre los que deseamos trabajar, estamos en condiciones de abordar la instancia de diagnóstico y planificación participativa. Para esto, contamos con diversas herramientas que nos permitirán poner en juego las múltiples voces y miradas dentro de la OSC. Estas herramientas proponen alternativas creativas para que el encuentro entre las personas rinda frutos específicos en materia de diagnóstico y planificación.

En el próximo apartado desarrollaremos algunas herramientas que pueden ser provechosas en la gestión de la comunicación de nuestras organizaciones.

LA DISTINCIÓN DE UN NODO CRÍTICO

Supongamos que nos encontramos en una organización que no tiene ningún folleto institucional, la página web está totalmente desactualizada y, cuando se les pregunta a sus integrantes a qué se dedican, surgen respuestas bastante disímiles. Como comunicadores, ¿cómo avanzamos en el marco de un prediagnóstico? ¿Cuáles serían los pasos por seguir? ¿Qué elementos podemos retomar de esta situación para pensar los nodos críticos de la OSC?

En primer lugar, deberíamos indagar por qué no existe esa pieza de comunicación en la organización. ¿Por qué nunca se pensó en hacerla? ¿Por falta de recursos? ¿No había nadie que tuviera el tiempo o los conocimientos necesarios para desarrollarla? ¿Y qué ocurre con la página *web?* ¿Por qué no se encuentra la información necesaria de presentación institucional? Finalmente y más importante: ¿qué podría estar indicando el hecho de que distintas personas de una misma organización crean que su razón de ser es diversa?

Una vez que tenemos las respuestas, nos detendremos a pensar y a seguir indagando, ¿podemos pensar la falta de un folleto institucional o una página *web* desactualizada como nodo crítico? ¿La cuestión esencial radica en la necesidad o no de hacer un folleto o, en realidad, hay otra cuestión más importante para abordar?

Todos estos interrogantes nos demuestran que, muchas veces, aquello que aflora a la superficie no suele ser el nodo crítico, sino más bien un efecto o síntoma de este. Si empezamos a desmenuzar esa problemática iremos perforando distintas capas hasta llegar al punto más estratégico y que muchas veces responde a cuestiones más estructurales.

En esta línea, podríamos trabajar sobre algunas de las cuestiones que identificamos necesarias para el folleto, como por ejemplo: ¿están definidos la visión y la misión institucional, los objetivos y valores?
Si estos aspectos no están acordados dentro de la organización o si (según lo relevado) se encuentran confusos para los miembros del equipo, entonces, será recomendable trabajar sobre ellos de manera grupal y participativa. Aquí estaremos señalando un nodo crítico comunicacional.

Es suma, la falta del folleto es una situación superficial frente a una falta de identidad compartida por quienes conforman ese proyecto social.

Herramientas para el diagnóstico y la planificación participativa

Tal como hemos observado, el prediagnóstico nos brinda una primera lectura de la situación de nuestra organización, a partir de la cual podremos profundizar ese reconocimiento preliminar de los problemas y necesidades de comunicación y avanzar en un proceso de diagnóstico y panificación participativo que les den respuesta.

Para esto contamos con varias herramientas, algunas de las cuales se adaptan más fácilmente a esta metodología participativa. Cabe destacar que las herramientas que presentamos en este apartado poseen un doble carácter de implementación: sirven para diagnosticar situaciones y, a la vez, para planificar soluciones.

Presentaremos a continuación algunas de ellas, pero debemos aclarar que se trata sólo de algunos ejemplos, que no agotan el gran abanico de instrumentos a los que un comunicador puede recurrir a la hora de dinamizar un proceso de planificación participativo.

Mapa de grupos de interés

En el campo de la comunicación se suele utilizar la categoría "públicos" para referirse a aquellas personas que se encuentran vinculadas a una organización. Desde la perspectiva que venimos abordando, proponemos hablar de grupos de interés y no de públicos, ya que este último concepto está asociado a la noción de audiencia. Y esto hace pensar en alguien que está allí, esperando de forma pasiva recibir un mensaje. Adoptar la mirada de los grupos de interés nos permite ahondar más en la perspectiva de la comunicación vincular que desplegamos desde el inicio del manual. Veamos su significado y puesta en práctica.

GRUPOS DE INTERÉS

SON AQUELLAS PERSONAS E INSTITUCIONES CON LAS QUE UNA OSC NECESITA CONSTRUIR UNA RELACIÓN, ES DECIR, COMUNICARSE, PARA ALCANZAR EL OBJETIVO DE TRANSFORMACIÓN SOCIAL AL QUE ASPIRA. SON AQUELLOS GRUPOS QUE PUEDEN AFECTAR O SON AFECTADOS POR LAS ACTIVIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN.

Pero ¿quiénes pueden ser estas personas o instituciones?

En el universo posible de relaciones que atraviesa una organización social, los grupos de interés pueden ser diversos y con diferentes tipos de relación y vínculo. Estos grupos estarán más cerca o lejos de nuestra misión institucional según el desarrollo y funcionamiento de cada organización.

De todas formas, podemos enumerar algunos grupos que, por lo general, forman parte de la vida cotidiana de una OSC: sus destinatarios, los voluntarios, los miembros del *staff*, la Comisión Directiva, los socios o donantes, los medios de comunicación, las diferentes esferas estatales, otras organizaciones sociales.

Como distinguirán, algunos pueden ser considerados más internos o externos que otros, pero esta clasificación dependerá de cada organización, de cómo se relaciona con cada uno de ellos.

Si pensamos en un grupo en particular, como por ejemplo, una Comisión Directiva, podríamos decir, en un primer momento, que este grupo debería ser considerado interno, ya que su función implica presencia activa en la vida cotidiana de esa organización. Pero también podría ocurrir que, en la práctica, sea un grupo más externo, si la organización sólo se pone en vínculo con la Comisión Directiva en instancias de consulta o en la resolución de determinados conflictos institucionales, mientras que el rol estratégico de definir los lineamientos de acción es llevado a cabo por el equipo y sus voluntarios.

Con este ejemplo, nos interesa mostrar que cada organización social tiene sus particularidades y variadas formas de comunicación con sus grupos de interés, por ello proponemos pensar a estos grupos según la cercanía o lejanía, ausencia o presencia que tienen en relación al desarrollo cotidiano de la misión, sabiendo que no hay roles estáticos sino que los vínculos varían constantemente.

Avancemos un poco más para llegar a concretar de qué se trata el mapa de grupos de interés.

MAPA DE GRUPO DE INTERÉS

REPRESENTACIÓN GRÁFICA O ESQUEMÁTICA DE LAS RELACIONES (O AUSENCIA DE ELLAS) QUE MANTIENE UNA ORGANIZACIÓN CON SUS GRUPOS DE INTERÉS. EL MAPA ES DE FÁCIL Y RÁPIDA VISUALIZACIÓN PARA TODOS LOS MIEMBROS DE UNA OSC.

¿Cómo ubicamos en el mapa a todos estos grupos?

Revisemos los pasos para la elaboración del mapa de grupos de interés:

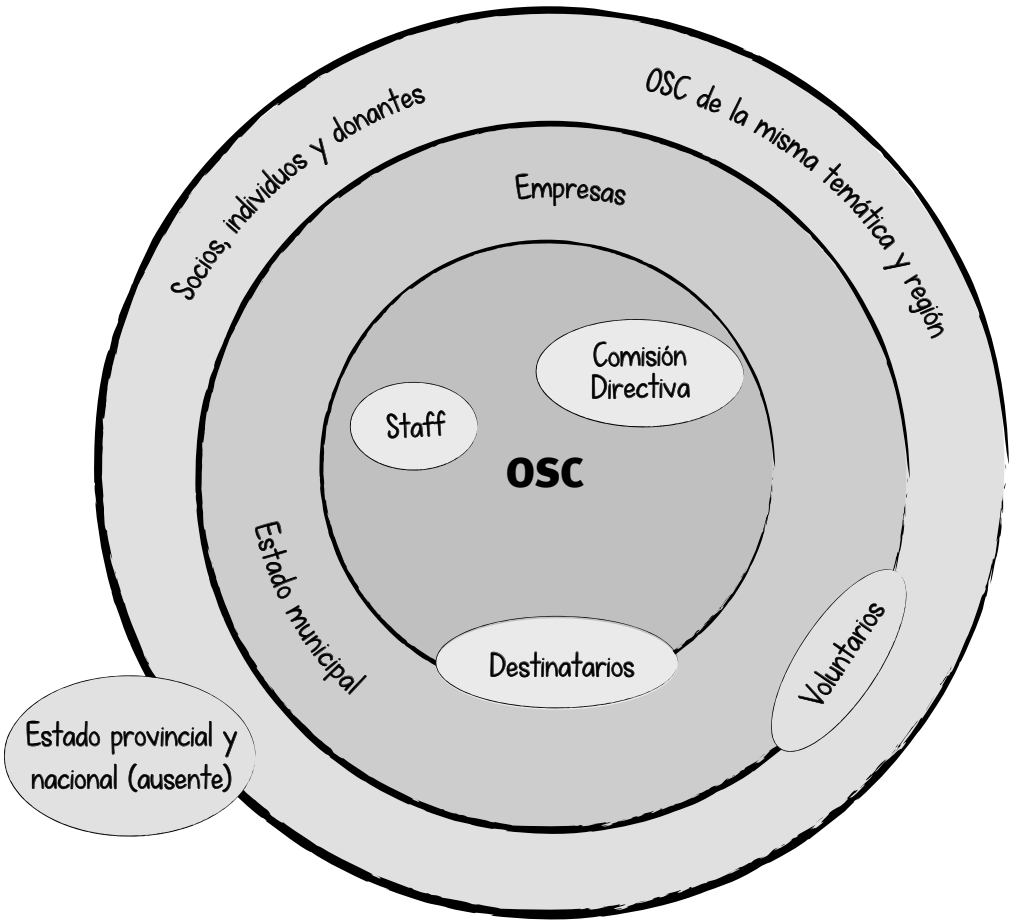
> **Paso 1: enumerar y listar**, de forma participativa, los grupos de interés con los que la OSC tiene vínculo y con los que no. Contemplando la **lejanía o cercanía** con la misión de la propia OSC y, a su vez, puntualizando quiénes están **presentes** (tiene un vínculo real en la cotidianidad de la OSC) y quiénes están **ausentes** (no forman parte de las relaciones actuales, pero son actores clave que identificamos más allá de la falta de vínculo).

> **Paso 2:** confeccionar un **gráfico o esquema de círculos concéntricos** situando a la OSC en su centro.

> **Paso 3: ubicar a todos los grupos identificados en el gráfico** según la relación de cercanía o lejanía, presencia o ausencia que actualmente tengan con la OSC.

Para ilustrar los puntos que venimos repasando, veamos un ejemplo de mapa de grupos de interés:

Mapa de grupos de interés



El uso del mapa permite evidenciar las posiciones que ocupan los distintos grupos de interés para el desarrollo y cumplimiento de la misión. En el ejemplo anterior se ubica al *staff*, la Comisión Directiva y los destinatarios (aunque un poco más alejados) como parte orgánica de la OSC. Así, podemos pensar que tienen un rol activo y presente en la cotidianeidad de la organización, porque se encuentran ubicados en un anillo bien cercano al corazón de la institución.

Si extendemos la mirada hacia el segundo anillo del gráfico, leeremos otro nivel de vínculos, donde las empresas y el Estado municipal comparten la ubicación y los voluntarios se encuentran un poco más alejados. Podríamos pensar que estos grupos no pertenecen estructuralmente a la organización y que, en general, tienen sus objetivos propios y distintos a los de la OSC, pero que por su cercanía colaboran con ella para ciertos fines.

Siguiendo este ejemplo, observamos que otras organizaciones sociales de la misma temática y región, al igual que los socios y donantes, se encuentran más lejanos a la misión de la OSC, pero están presentes en su vida institucional. A diferencia del Estado provincial y nacional que se ubica por fuera del mapa de relaciones de esta OSC.

POR SU SIMPLICIDAD, EL MAPA DE GRUPOS ES UNA HERRAMIENTA MUY APROPIADA PARA SER TRABAJADA DE MANERA COLECTIVA. ES MUY VALIOSO EL APORTE QUE DISTINTOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN PUEDEN HACER A SU CONSTRUCCIÓN, DEBIDO A LAS DIVERSAS RELACIONES QUE CADA UNO ESTABLECE EN FUNCIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EN LA INSTITUCIÓN.

Es importante destacar que los grupos no son necesariamente homogéneos y que, a los fines prácticos de elaborar estos mapas, podemos subdividirlos según la pertinencia de especificar vínculos más precisos. En este ejemplo, el Estado está diferenciado entre sus esferas de incidencia: municipal, provincial, nacional, ya que es distinta la relación con cada uno de ellos y, para esta organización, es útil marcar esta diferencia, ya que permitirá establecer, en la planificación, diversos objetivos comunicacionales.

Esto también puede ocurrir con otros grupos, como por ejemplo, los medios de comunicación: no es lo mismo el vínculo que podamos tener con los medios masivos que con los medios locales o comunitarios. Cada OSC determinará el abordaje de los grupos según su propia experiencia y las relaciones que necesita establecer.

EL MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS NO SÓLO ES ORDENADOR PORQUE PERMITE VISUALIZAR CON QUIÉNES NOS ESTAMOS RELACIONANDO, SINO QUE TAMBIÉN RESULTA UNA HERRAMIENTA PARA PLANIFICAR EL CRECIMIENTO Y PROYECTAR LOS VÍNCULOS CON AQUELLOS ACTORES CON LOS QUE DEBERÍAMOS RELACIONARNOS PARA QUE NUESTRA ORGANIZACIÓN POTENCIE EL CAMBIO SOCIAL QUE SE PROPONE.

Así, la herramienta brinda una doble posibilidad a la hora de ponerla en acción. Como vimos, por un lado, permite trabajar desde la situación actual que la organización atraviesa, es decir, su presente, la identificación de los grupos y su visualización en lo que llamamos el **mapa real** o actual. Esta es, entonces, una instancia de diagnóstico.

Y por otro lado, podemos trabajar y plasmar en otro mapa cómo sería la situación ideal, cómo modificaríamos esos grupos identificados, convirtiendo a los ausentes en presentes y acercando a aquellos que se encuentran lejos de la organización. Así se conforma el **mapa ideal** o deseado. Este mapa se convierte en el punto de partida de la planificación de la comunicación, ya que nos permite definir las transformaciones en nuestros vínculos cotidianos y organizarnos en función de ello.

Utilizar el mapa de grupos de interés para planificar:

A los pasos ya enunciados para la elaboración del mapa de grupos de interés, podemos agregar uno que especifique la instancia de planificación.

> **Paso 4:** Tomando como punto de partida el mapa real, **discutir grupalmente cuáles son los vínculos que se desean desarrollar** o sostener con cada grupo para realizar un nuevo mapa que represente estas relaciones de cercanía o lejanía que la organización busca tener.

Una vez identificados todos esos grupos que forman parte de la OSC, tanto presentes o ausentes y su lugar de proximidad (lejanos o cercanos), vamos a identificar cuáles son los intereses comunes con cada uno y, por ende, las áreas posibles de interacción.

¿Qué quiere alcanzar mi organización con ellos y viceversa? ¿En qué pueden colaborar para mi objetivo y en qué puede mi organización serles valiosa? ¿Cómo vamos a vincularnos con ese grupo? ¿Qué información podemos compartir?

Esta primera instancia de planificación nos permitirá establecer los objetivos concretos de comunicación y las estrategias que usaremos con cada grupo.

DE LA BRECHA ENTRE LA SITUACIÓN ACTUAL Y LA DESEADA CON CADA GRUPO DE INTERÉS SE DESPRENDEN LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN.

Con los objetivos y las estrategias claros, estamos en condiciones de evaluar qué herramientas de comunicación nos ayudarán a establecer un intercambio fluido, enriquecedor y constructivo con estos grupos.

Finalmente, la claridad que aporta esta herramienta en relación a los grupos de interés permitirá elaborar mensajes clave en las comunicaciones que emprendamos.

Matriz FODA

Se trata de una herramienta de diagnóstico y planificación que sirve para describir la posición actual en la que se encuentra nuestra organización, programa u actividad y para delinear estrategias en función de ella.

La matriz FODA adquiere su nombre a partir de los elementos que se ponen en juego para el análisis:

Fortazlezas

Oportunidades

Debilidades

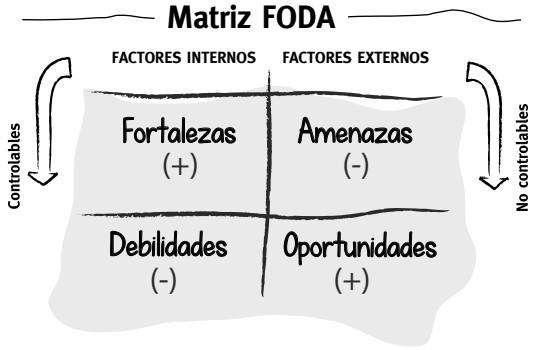
Amenazas

Estos elementos responden a los siguientes interrogantes en búsqueda de respuestas colectivas:

- ¿Cuáles son nuestras **fortalezas** institucionales?
- ¿Cuáles son las **oportunidades** que el entorno nos brinda?
- ¿Qué **debilidades** tiene nuestra organización?
- ¿Cuáles son las **amenazas** que tenemos por delante?

La FODA se compone de aspectos internos y externos, por lo cual cuando llevemos a la práctica esta herramienta será necesario tener en cuenta ambas dimensiones contrastando el diagnóstico interno con el externo.

Para hacerlo, luego de responder las preguntas iniciales que propone la FODA, será conveniente discutir grupalmente cómo se pueden explotar al máximo las fortalezas, aprovechar las oportunidades, superar las debilidades y neutralizar las amenazas.



A partir de este esquema, podemos ver con claridad que a través de la FODA diagnosticamos, pero también planificamos. Así, su principal ventaja es que permite esquematizar rápidamente los principales aspectos de aquello que estamos relevando y, al mismo tiempo, proponer líneas estratégicas para abordarlo.

FODA

LA MATRIZ FODA PERMITE DIAGNOSTICAR TANTO UNA PROBLEMÁTICA COMUNICACIONAL ESPECÍFICA COMO LA SITUACIÓN COMUNICACIONAL EN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN, INCLUYENDO SU POSICIÓN EN EL CONTEXTO, SU ESTADO INTERNO, PARA LUEGO DEFINIR Y PLANEAR SU ROL Y ACCIÓN EN FUNCIÓN DE LO DESCRITO.

Recreando una FODA comunicacional

En términos comunicacionales, y a modo de ejemplo, mencionaremos lo que podría ser una fortaleza y una debilidad en el marco de una OSC:

- **Fortaleza**: contar con un área de comunicación conformada y con una persona que desarrolle el rol de comunicador.

- **Debilidad**: tener un equipo de trabajo muy fragmentado y con serias dificultades para relacionarse y compartir información entre sí.

Dentro de los externos, indicaremos una potencial oportunidad y una amenaza:

- **Oportunidad**: contar con un nuevo *software* comunicacional para administrar los contactos y facilitar la difusión que se está brindado de forma gratuita a las OSC.

- **Amenaza**: por un problema político dentro del área de comunicaciones a nivel estatal municipal, suspendieron el apoyo económico y acompañamiento técnico de iniciativas comunicacionales en el área de influencia de la OSC.

LO MÁS IMPORTANTE DEL ANÁLISIS FODA ES AVANZAR SOBRE LA GENERACIÓN DE TRAYECTOS, VINCULANDO NUESTRAS FORTALEZAS CON LAS OPORTUNIDADES, CONSIDERANDO LAS AMENAZAS Y BUSCANDO LA MANERA DE CONTENER NUESTRAS DEBILIDADES PARA GENERAR ACCIONES CON OBJETIVOS CLAROS QUE PERMITAN ACERCARNOS AL PUNTO DE DESARROLLO QUE DESEAMOS ALCANZAR.

Árbol de problemas

Al igual que la matriz FODA, el árbol de problemas es una herramienta de diagnóstico y planificación que nos permite abordar una problemática y enfocarnos en su análisis desde los diversos aspectos que pueden afectarla.

La cuestión principal que se debe tener en cuenta es la delimitación del problema y la identificación de sus causas y consecuencias. Su objetivo es construir desde un problema todas las ramificaciones que con éste se vinculan para priorizarlas en función de su importancia e incidencia. A medida que vamos ampliando las ramas –hasta el máximo de profundidad deseada–, podremos pensar en la solución y consolidar estrategias que se orienten a revertir ese camino.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

NOS PERMITE REVISAR TODO EL PROCESO DE UNA PROBLEMÁTICA, IDENTIFICANDO LAS PRINCIPALES CAUSAS, SUS IMPACTOS Y LAS CONSECUENCIAS QUE DERIVAN O SE VINCULAN CON ELLAS PARA LUEGO PODER TRABAJAR EN TRAYECTOS DE ESTRATEGIAS Y ACCIONES PARA RESOLVER EL PROBLEMA.

¿Cómo podemos elaborar un árbol de problemas? Veamos los pasos que nos permiten su puesta en práctica:

- **Paso 1:** identificar el problema principal y formularlo en pocas palabras.

- **Paso 2:** anotar las causas del problema principal y sus consiguientes ramificaciones.

- **Paso 3:** detallar los efectos principales provocados por el problema central y sus consiguientes derivaciones.

- **Paso 4:** elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto en forma de árbol.

- **Paso 5:** revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.

Pongamos en práctica el proceso a través de un ejemplo:

La OSC Grandes Esperanzas tiene como misión acompañar a personas con discapacidades motrices en su inserción laboral. Para realizar esta labor desarrolla actividades de sensibilización en empresas y programas de acompañamiento y seguimiento de sus destinatarios en el lugar de trabajo.

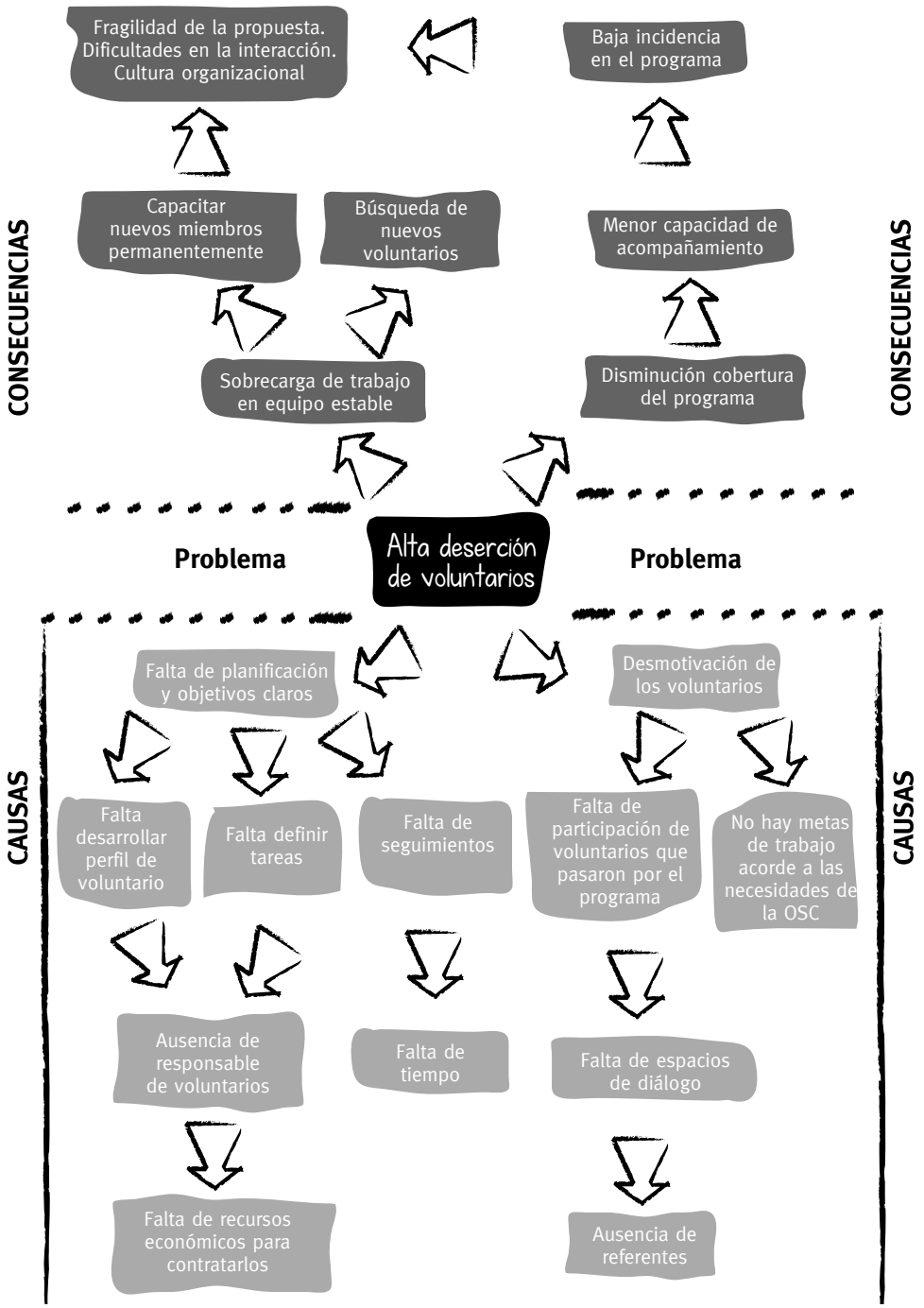
Grandes Esperanzas realiza la mayor parte de su trabajo de forma voluntaria. Su *staff* está compuesto sólo por tres personas que cumplen las siguientes funciones: director ejecutivo, secretaria y responsable de los programas.

Entre sus principales problemas se encuentra la alta deserción de voluntarios y las dificultades para realizar los seguimientos de los más de cuarenta destinatarios de la organización, que son periódicamente visitados por la responsable del programa y alrededor de quince voluntarios. Al recabar información y entrevistar a los actores *(staff,* voluntarios actuales y los que pasaron), se comenzaron a identificar algunos aspectos que podían vincularse con la alta deserción.

Por ejemplo, la organización no realizaba seguimientos de las actividades de los voluntarios y tampoco mantenía un calendario de visitas claro y consensuado entre OSC, voluntarios y destinatarios. No había instancias en las que el *staff* y los voluntarios intercambiaran información y se percibía que la OSC no reconocía la labor de los voluntarios. Se señaló también la falta de tiempo, la delimitación de las tareas, la coordinación y el planteo de objetivos. Y todo ello redundaba en el descontento, la falta de cobertura para el programa y el incumplimiento de los objetivos institucionales.

Si analizamos este ejemplo y seguimos los pasos que antes definimos, podemos, entonces, arribar al gráfico del Árbol de problemas que veremos en la siguiente página:

Árbol de Problemas



A modo de cierre de este apartado, recordemos que el uso de estas herramientas puede servir como parte de un proceso de diagnóstico y planificación participativa de la comunicación, buscando que permitan el intercambio de visiones y conocimientos de los distintos miembros de una OSC, para generar respuestas creativas a problemas compartidos.

Preguntas para reflexionar

1. ¿Qué tanto nos hemos mirado a nosotros mismos como organización en el último tiempo? ¿En qué aspecto nos conocemos más y en cuál menos?

2. ¿Qué tipo de proceso de diagnóstico y planificación podríamos encarar según nuestra cultura organizacional? ¿Qué herramientas de diagnóstico y planificación podríamos desarrollar en nuestra organización para conocer en profundidad nuestra situación comunicacional? ¿Cómo podríamos trabajarla de manera participativa?

3. ¿Qué aspectos sería relevante analizar a la hora de realizar un prediagnóstico comunicacional de nuestra organización? ¿Cuáles son las necesidades o problemas de comunicación principales?, ¿son percibidos colectivamente?

4. ¿Cuáles son las fortalezas comunicacionales de nuestra organización? ¿Qué oportunidades del contexto podríamos aprovechar?

5. ¿Qué aspecto de la comunicación de nuestra organización es débil? ¿Cuáles son las amenazas externas a las que tendríamos que estar atentos?

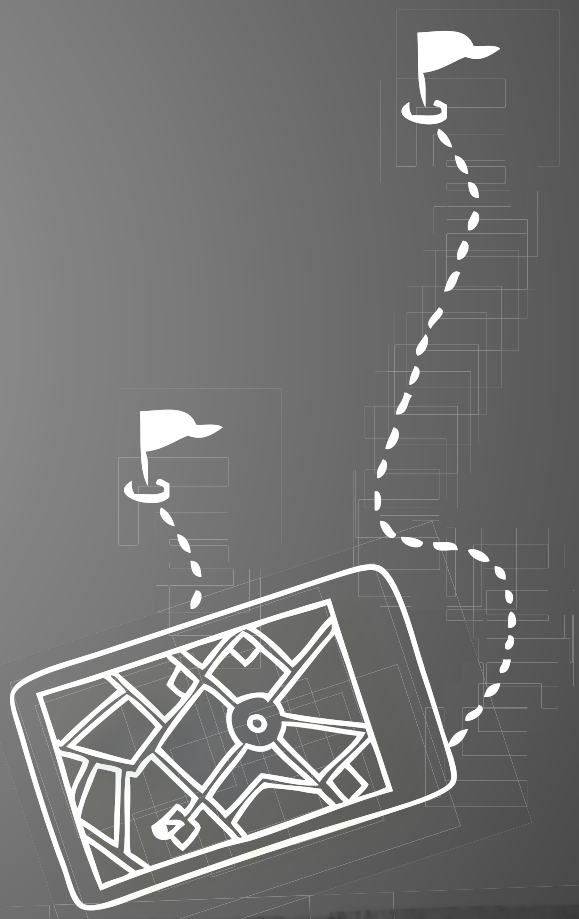
6. ¿Cuáles son los grupos de interés que se vinculan con el cumplimiento de nuestra misión? ¿Existen otros grupos con los que deberíamos relacionarnos y no lo hacemos?

El plan de comunicación

El plan de comunicación: trazando un camino

El diseño y redacción del plan

CAPÍTULO 4



El plan de comunicación: trazando un camino

El plan de comunicación es el punto de llegada en el proceso de diagnóstico y planificación que venimos trabajando y se convierte, también, en el momento inmediatamente anterior a pasar a la acción.

La posibilidad de volcar en el armado de un plan de comunicación la definición colectiva de problemas y necesidades, así como las estrategias que desarrollaremos para darles respuesta, es sumamente valioso para las organizaciones.

A veces, parece difícil llegar a esta instancia de formalidad, pero vale la pena intentarlo, asumiendo que se trata de un documento que debe funcionar como una herramienta de trabajo y no como letra muerta a la que nadie recurre.

PLAN DE COMUNICACIÓN

EL PLAN DE COMUNICACIÓN ES UNA HOJA DE RUTA QUE SIRVE PARA GUIARNOS EN LOS DIFERENTES CAMINOS -PLANEADOS Y ESPONTÁNEOS- QUE RECORREREMOS DURANTE UN PERÍODO PREESTABLECIDO. POR ESO DEBE CONTEMPLAR ACCIONES QUE VAYAN DESDE LO MÁS INMEDIATO HASTA LO MÁS REMOTO.

Como venimos trabajando, el plan responde a un proceso de diagnóstico y planificación y, por ello, es muy importante tener en cuenta qué enfoque de planificación entró en juego a la hora de llevar a cabo el proceso.

Si se trabajó desde un "enfoque normativo", no tendría que sorprendernos si la ejecución del plan de comunicación se viera frustrada porque a lo largo del proceso los participantes no tuvieron un papel activo. Saber cómo se elaboró el plan permite considerar estrategias adicionales para que su implementación sea exitosa.

Así, en el desarrollo de una planificación normativa el documento diseñado por un "experto" externo podría ser vivido como algo ajeno al quehacer cotidiano de la organización social. Sus integrantes podrían sentirlo como impuesto, ya que no fueron parte de su desarrollo. Esto puede ocurrir incluso cuando los integrantes de la organización busquen concientemente que un experto los asesore y oriente.

PARA LLEGAR A BUEN PUERTO CON EL PLAN DE COMUNICACIÓN Y QUE SU PRÁCTICA SE HAGA EFECTIVA Y GENERE TRANSFORMACIONES EN LAS ORGANIZACIONES Y EN LAS COMUNIDADES, ES MUY IMPORTANTE DEFINIR DESDE EL INICIO DE QUÉ FORMA SE VA A ABORDAR EL TRABAJO, EL ROL DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS Y TAMBIÉN QUÉ PAPEL CUMPLIRÁ EL COMUNICADOR A LO LARGO DEL PROCESO.

Los escenarios de la planificación

También es necesario tener en cuenta los tipos de escenarios con los que se vinculan los problemas y necesidades identificados:

Estos escenarios deben considerarse a la hora de redactar un plan de comunicación, ya que estamos hablando del diseño de un plan de acción que habrá que poner en práctica en un contexto particular. Cada uno de ellos nos planteará condiciones y supuestos en donde se ejecutará ese plan diseñado. Saber en qué escenarios nos desempeñaremos permitirá adelantarnos a imprevistos y sorpresas al momento de la puesta en práctica.

Definamos brevemente estos escenarios:

> **Lo organizacional**: es el campo de la propia institución, considerando aspectos de la cultura organizacional y sus formas de gestión, historia, tradiciones.

Por ejemplo, cuando una OSC se plantea la redefinición de sus valores institucionales, está previendo actuar en el escenario organizacional. Para avanzar en este proceso, será necesario considerar cuáles son los procedimientos para la toma de decisión, quiénes podrán participar de estas discusiones, cómo se han pautado los valores actuales.

> **Lo coyuntural**: este escenario es una circunstancia temporal; posee un comienzo que puede ser identificado, pero no necesariamente se puede imaginar un término preciso. Responde a un conjunto simultáneo de acontecimientos de diversa índole que provocan una situación que pone en riesgo a la organización o, por el contrario y favorablemente, la puede potenciar.

Por ejemplo, para una OSC que trabaja en el área de la salud, la declaración de un brote de algún virus que genera el cierre por tiempo indeterminado de las escuelas será una oportunidad para realizar una campaña de información y concientización sobre los cuidados que se deben tener para evitar su propagación y contagio. Como se ve, esta acción de comunicación sucederá en el plano de lo coyuntural, a partir de un contexto que no estaba previsto y que no tiene fecha definida de finalización.

> **Lo estructural**: es un escenario donde las bases ya están sentadas, es decir, a la hora de implementar una planificación existen ciertos códigos, leyes y reglas establecidas que, por lo general, responden a instituciones mayores que actúan como marco para el trabajo de la organización social. Cuando se planifica en lo estructural se trabaja sabiendo que los cambios serán paulatinos y lentos, dado que lo que se pretende modificar lleva tiempo funcionando así e implica a un sector amplio de la sociedad.

Una OSC que planifique incidir en la normativa legal y fiscal para el sector social estará previendo actuar en el plano de lo estructural. Tomando conciencia de la envergadura de la situación las OSC pueden prever también las estrategias más adecuadas: por ejemplo, trabajar en articulación con otros, hacer un trabajo intenso de presencia en los medios masivos para que la temática esté en "agenda" y sea un tema sobre el cual la sociedad debata.

LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN TIENE DIFERENTES REALIDADES DEPENDIENDO DEL CONTEXTO DONDE SUCEDERÁ Y NO EXISTE UN ENTORNO ESTANCO Y SIN ALTERACIONES.

Por ello, se necesita de una mirada crítica y actual de estos diferentes escenarios de acción que se manifiestan de forma simultánea. Para eso, desde una perspectiva participativa se podrá enriquecer la planificación con el aporte de diferentes miradas sobre lo organizacional, coyuntural o estructural a fin de que el plan de comunicación se adecue a su campo de acción y contemple toda la información posible sobre cómo son esas realidades.

Monitoreando lo planificado

Es importante considerar que si el plan parte de un diagnóstico y la realidad es cambiante, el diagnóstico inicial no tendrá validez eterna. Así, una característica del plan de comunicación es su flexibilidad, es decir, la posibilidad –y la necesidad– de realizar modificaciones en el documento a medida que las actividades se van desarrollando.

Este es un eje importante del plan de comunicación, ya que podríamos decir que lo constituye como tal. Hablamos del proceso de **monitoreo** que tiene por objetivo el **seguimiento de los diferentes momentos y elementos que las actividades diseñadas ponen en juego.**

El monitoreo es un componente clave de retroalimentación permanente en el momento mismo de la implementación, que también permitirá conocer los avances o retrocesos de los objetivos propuestos de forma estratégica.

ESTAMOS HABLANDO DE SEGUIR DE CERCA LA PUESTA EN PRÁCTICA DEL PLAN Y DE SER PERMEABLES A LAS MODIFICACIONES NECESARIAS PARA CUMPLIR CON LAS METAS.

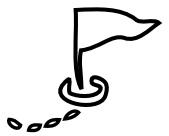
Por ejemplo, si estamos convocando a una actividad de capacitación y la estrategia definida por el plan fue la difusión en medios masivos, el monitoreo nos permitirá notar que a diez días del comienzo de la capacitación sólo hay dos inscriptos y, por lo tanto, nos propondremos cambiar la estrategia elegida y realizar envíos de correo electrónico y llamados a nuestras bases de datos para lograr el objetivo de garantizar un número mínimo de participantes.

El diseño y redacción del plan

Como punto de partida, es preciso destacar que las formas de confeccionar un plan pueden ser diversas y variadas dependiendo de las particularidades de cada organización y sus miembros.

Desde nuestra perspectiva, sugerimos esta propuesta como un camino posible para plasmar el trabajo colectivo que surge del proceso de diagnóstico y planificación participativo.

En la realización de un **plan de comunicación**, hay que tener muy presente cuáles son los **objetivos generales y específicos** de la planificación, a quiénes nos vamos a dirigir (nuestros **grupos de interés**), el **diagnóstico** de cómo estamos hoy y hacia dónde queremos ir (qué realidad queremos modificar) y el **escenario** donde sucederá, para luego detenernos y plasmar, también por escrito, cuestiones que responden a diversos ejes: el tiempo, los recursos, los responsables, el presupuesto. Veamos en detalle los elementos del plan de comunicación.



Objetivos generales y específicos

Para comenzar a diseñar el plan de comunicación tenemos que definir **objetivos generales** o líneas estratégicas. Esto guiará el desglose posterior de nuestro plan y, además, deberá estar relacionado directa y necesariamente con la identidad de la OSC. Recordemos que por identidad nos referimos a la misión, los valores y la visión de mundo que tiene la organización, pilares fundamentales de la propuesta de cambio social que promueve. Todas nuestras comunicaciones deberían abonar y potenciar esta identidad.

Para entender a qué nos referimos con definir un objetivo general o línea estratégica pensemos un ejemplo:

La biblioteca popular El soñador literario es una asociación vecinal abierta a todo público, creada por un grupo de artistas, vecinos del barrio El triángulo, en la provincia de Tucumán, con el fin de brindar información y educación mediante una colección bibliográfica y multimedia sobre las expresiones estéticas del barrio a lo largo de su historia.

OBJETIVOS

SON LA EXPRESIÓN DE LOS LOGROS QUE SE QUIEREN ALCANZAR EN UN PLAZO DETERMINADO.
NOS INDICAN LA DIRECCIÓN QUE SE DEBE SEGUIR CON EL FIN DE LLEGAR A LOS RESULTADOS DESEADOS.

Esta biblioteca popular, luego de realizar un diagnóstico y una planificación participativa con los vecinos miembro de la institución, detectó un problema comunicacional: sus integrantes no se sentían parte de las informaciones internas que circulaban. Incluso, se enteraban tarde de datos valiosos al quehacer cotidiano y esto traía problemas en sus tareas. Además no existían espacios de trabajo hacia el interior de la biblioteca para que todos sus participantes intercambiaran puntos de vista y entablaran relaciones interpersonales, lo que llevaba a una situación de desconocimiento sobre quiénes eran los miembros activos.

Si traducimos este problema comunicacional en un objetivo general o línea estratégica, el resultado posible sería: Fortalecer la comunicación interna de la biblioteca El soñador literario.

Un objetivo general debe ser amplio y cumplirse a través de la realización de diversas acciones. Si bien no pueden ofrecerse recetas definitivas, los planes de comunicación suelen incluir tres o cuatro objetivos o líneas generales.

Podemos ahora continuar con el desglose de nuestro plan a partir de una segunda instancia metodológica: definir **objetivos particulares**.

En este punto, es importante recuperar todo lo trabajado en el diagnóstico y planificación a través de la herramienta **mapa de grupos de interés**. Este mapa, que representa el universo de relaciones vinculares que la OSC tiene con los diversos grupos, será el puntapié para profundizar en los objetivos particulares del plan de comunicación.

¿Por qué? Porque el siguiente paso es identificar cuáles son los grupos con los que hay que trabajar para alcanzar el objetivo general manifestado. Una vez seleccionados, para cada uno se definirán objetivos particulares o específicos, en función de lo que se pretenda alcanzar y de sus características e intereses.

Regresando a nuestro ejemplo de la biblioteca, un posible objetivo particular para el grupo podría ser: Crear, en el plazo de un año, cuatro nuevos canales de comunicación interna que fomenten el intercambio y conocimiento entre los miembros de la biblioteca y les permitan estar informados.

En la mayoría de los casos, se define más de un objetivo particular, ya que una sola línea de trabajo no será suficiente para cumplir con un objetivo general. Así, también podría plantearse para los vecinos miembro: Identificar, en el plazo de tres meses, las causas por las que la información no circula en tiempo y forma entre los miembros de la organización.

LA PROPUESTA ES DEJAR DE HABLAR DE PROBLEMAS Y TRADUCIRLOS EN OBJETIVOS. Y PENSAR EN UN OBJETIVO ES RESPONDER: ¿QUÉ QUEREMOS LOGRAR?

Para su redacción, es necesario tener en cuenta ciertas características que deben cumplir los objetivos:

En cuanto a su alcance, los objetivos pueden ser:

- **Generales:** describen el fin último del plan o proyecto.
- **Específicos:** describen la situación que se espera que exista al finalizar la implementación del plan o proyecto.

En cuanto a su formulación, los objetivos deben ser:

- **Claros y concretos:** para no dar lugar a libres interpretaciones.
- **Escalables:** deben contener en sí mismos la posibilidad de pensarlos en diferentes escalas o niveles de incidencia.
- **Motivadores:** para alentar la participación y el compromiso y, a su vez, guiar hacia la concreción.
- **Flexibles:** deben poder modificarse en función de la meta última de alcanzar el resultado definido.
- **Realistas:** deben considerar la realidad, recursos y contexto en los que se insertan.
- **Medibles:** deben perseguir resultados tangibles y, si se puede, cuantificables en algún sentido.
- **Coherentes:** en función de la propuesta general de la OSC, sus valores, su misión y visión y el resto de sus acciones.
- **Observables:** deben referirse en su redacción a elementos o acciones que sean reales y accesibles para medir.

Y por último, en cuanto a su proyección en el tiempo:

- **Largo plazo:** se plantean para un período de entre tres y cinco años.
- **Mediano plazo:** cubren un período de entre uno y tres años.
- **Corto plazo:** se concretan en un período menor a un año.

Estrategias

Continuando con el ejemplo inicial, podemos sostener que la **estrategia** planteada para El soñador literario es: Trabajar en el desarrollo de nuevas herramientas de comunicación interna para mejorar la relación entre los integrantes de la biblioteca y su nivel de información sobre las actividades que se realizan.

ESTRATEGIAS

DESCRIBEN CÓMO SE VA A TRABAJAR PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ANTERIORMENTE PLANTEADOS. DEBEN PRECISAR QUÉ HACER, PARA QUIÉNES, CON QUIÉNES Y DE QUÉ MANERA. PARA DEFINIRLAS NOS PREGUNTAMOS: ¿CÓMO PODEMOS LOGRARLO?

Para seleccionar las estrategias es necesario considerar:

- Probabilidad de incidencia en la solución del problema o la necesidad.
- Prioridades e intereses de los grupos involucrados.
- Presupuesto.
- Pertinencia.
- Período que se debe cubrir.

La estrategia resume lo principal sobre cómo nos vamos a manejar para alcanzar los objetivos. Se suele redactar en forma narrativa en una o dos oraciones.

Herramientas y actividades de comunicación

Aquí entra en juego la parte más creativa del plan de comunicación: el desarrollo de las **herramientas** o **actividades** que permitirán llevar a lo concreto los objetivos definidos. Es decir, qué vamos a hacer para poner en práctica lo estratégicamente planteado hasta el momento.

¿Y si lo pensamos a partir de nuestro ejemplo?

Para cumplir con el primer objetivo, las acciones o actividades que se podrían desarrollar son:

1. Generar un espacio semanal de encuentro y reunión entre todos los integrantes de la biblioteca popular.

2. Diseñar un espacio virtual de intercambio hacia el interior de la biblioteca (más conocido como “Intranet”).

3. Elaborar un boletín de noticias para mantener informado a todos los miembros acerca de cambios y decisiones tomadas.

4. Optimizar la comunicación por correo electrónico segmentando a los destinatarios mediante listas personales diferenciadas (por ejemplo, por áreas o temáticas de trabajo, por dedicación dentro de la biblioteca, por tarea o rol que desempeñan).

Las actividades pueden ser diversas y esto dependerá de las posibilidades de cada organización social y su grupo de trabajo. Como observamos en este ejemplo, las actividades descriptas son el resultado de un desarrollo de planificación y no surgen de antemano. Primero pensamos los objetivos, luego las

estrategias (teniendo en cuenta a cada grupo con el que deseamos comunicarnos) y, posteriormente, definimos las actividades o herramientas que servirán al cumplimiento exitoso de todo este proceso. Pero no al revés.

Como se puede observar en el ejemplo, hay algunas propuestas que refieren a herramientas de comunicación (boletín, Intranet) y otras a actividades de comunicación (por ejemplo, las reuniones).

ACTIVIDADES

SON LAS TAREAS QUE SE REALIZAN –EN EL MARCO DE LA ESTRATEGIA– PARA OBTENER LOS PRODUCTOS O RESULTADOS DESEADOS.

HERRAMIENTA O CANAL DE COMUNICACIÓN

LAS HERRAMIENTAS O CANALES DE COMUNICACIÓN PERMITEN, A TRAVÉS DE DIVERSOS SOPORTES Y FORMATOS, PONER EN CONTACTO A DOS O MÁS ACTORES DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN. LA ELECCIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DEPENDE DE LA INTENCIÓN DE COMUNICAR DE MANERA MÁS O MENOS DIRECTA; DE HACERLO DE MANERA PERSONALIZADA O MASIVA; DE LA BÚSQUEDA DE DIFUSIÓN, DE DIÁLOGO, DE INTERCAMBIO O DE SER EL MEDIO PARA RECIBIR INFORMACIÓN.

Antes de avanzar en la descripción de algunas de las herramientas más comunes, es necesario advertir que estas deberán ajustarse a las necesidades esbozadas en cada objetivo y en cada estrategia comunicacional, ya que así tendrán un verdadero sentido en su accionar. No debemos tomarlas como exigencia sólo porque otras instituciones cuenten con ellas.

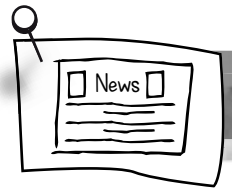
LAS HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES OFRECEN DIFERENTES NIVELES DE ACERCAMIENTO CON LOS GRUPOS DE INTERÉS. HAY ALGUNAS QUE PROPICIAN MÁS QUE OTRAS LA PARTICIPACIÓN, PERO ESTO NO SIGNIFICA QUE NO SE PUEDAN GENERAR CONDICIONES FAVORABLES PARA QUE HAYA INTERCAMBIO, MÁS ALLÁ DE LA HERRAMIENTA.

Pensemos esta idea a partir de un ejemplo: muchas veces organizamos reuniones con el objetivo de fomentar el encuentro interpersonal y la puesta en juego de diferentes opiniones sobre los temas para debatir, pero en la práctica sucede que siempre son los mismos integrantes los que hablan y acaparan el tiempo y espacio del encuentro. En este caso, la herramienta no es condición de participación si no se la planifica y proyecta como tal.

Por otro lado, el desarrollo de un folleto (que *a priori* es una herramienta unidireccional y cerrada en su sentido), puede realizarse mediante un proceso participativo o de consulta, avanzando por etapas y validando con diversos grupos su contenido. En esta línea los programas radiales y televisivos, que por su naturaleza emiten contenidos a un público espectador, invitan a su audiencia a llamar, dejar su opinión y participar así del programa.

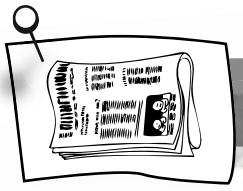
Adentrándonos en las posibles herramientas comunicacionales, podemos adelantar una simple clasificación entre las que comunican de forma más personalizada y las que lo hacen desde un abordaje más masivo. Por otro lado, hay que retomar la noción de participación trabajada en los inicios de este manual y traducirla en posibilidades de intercambio que ofrece cada canal: comunicación informativa, consultiva o participativa.

Herramientas para comunicarnos con los grupos de interés:



Boletín o *Newsletter*

Se trata de una herramienta sumamente práctica para la difusión de información, más allá de la cercanía o lejanía que tengamos con los grupos de interés. Puede ser impreso o digital, aunque debido a los menores costos que implica y a su facilidad de distribución, el soporte virtual se ha vuelto el más utilizado. De acuerdo al tipo de información que incluya, el boletín permite informar a varios grupos de interés al mismo tiempo. Por eso se recomienda que contenga secciones, claramente identificadas, que le permitan al lector reconocer de antemano dónde está la información que le interesa y comenzar la lectura por allí.



Revista

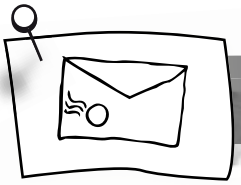
Es un medio de información eficaz para trabajar en mayor profundidad la información y las temáticas en las que la OSC se desarrolla. Se puede recurrir a gráficos e imágenes. No obstante, es una herramienta difícil de encarar por su alto costo y porque requiere disponer de una estrategia de distribución del material. Por eso, algunas OSC se han volcado a editar revistas digitales, que pueden descargarse desde su página *web* institucional.

Al momento de decidir utilizar estas dos últimas herramientas de comunicación –boletines y revistas–, es necesario efectuarse preguntas como las siguientes:

¿A quiénes están dirigidas? ¿Qué saben de la organización? ¿Qué les interesa saber? ¿Qué conocimientos tienen? ¿Qué quiero comunicar a este o estos grupos?

A partir de allí, se puede determinar en qué tipo de soporte se hará (gráfico o digital), con qué periodicidad, extensión, estructura (qué secciones incluirá) y estilo, y en qué tono será brindada la información.

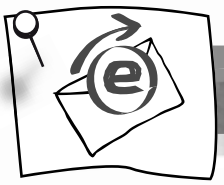
También es necesario considerar que para encarar los boletines o revistas hay que contar con un flujo permanente de información novedosa y atractiva relacionada a la temática.



Carta

Su uso está vinculado a una forma personalizada y directa de comunicación. Frente al protagonismo del correo electrónico, una carta impresa revela que su contenido es de prioridad especial y que busca distinguirse de las comunicaciones más habituales que se mantienen a través de los *e-mails*. Así, refuerza el vínculo con su destinatario y genera mayor calidez y cercanía.

Las cartas suelen usarse para agradecer, informar novedades y rendir cuentas. Al redactarlas, hay que recordar utilizar hojas membretadas (con el logotipo o isologotipo de la institución y datos de contacto) y focalizar en el primer párrafo el motivo por el que nos estamos contactando con esa persona u organización. Si es posible por la cantidad de cartas que se realizarán, es recomendable firmarlas de puño y letra, ya que demuestra mayor personalización e interés.

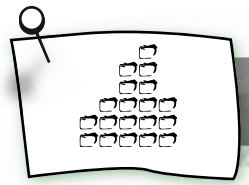


Correo electrónico

Es una herramienta ampliamente utilizada en los últimos años, no sólo para la comunicación sino también para la gestión. Al igual que la carta, permite personalizar los envíos y sirve tanto para los grupos internos como para los externos. A pesar de ello, el *mail* tiene –como soporte– un grado de informalidad mayor que la carta y compite con otros tantos mensajes que se reciben a diario. Por tanto es necesario que la redacción sea precisa y que cuente con un asunto bien atractivo y claro.

Entre sus ventajas podemos mencionar la posibilidad de incluir imágenes y archivos, enviar a diversos destinatarios a la vez, permitir la respuesta múltiple entre todos los que están incluidos en el correo, programar formas y momentos de envío sin necesidad de hacerlo en tiempo real y, por sobre todas las cosas, su inmediatez, alcance masivo y costo mínimo.

En los correos electrónicos, se suelen adjuntar invitaciones digitales o *flyers*. Se trata de imágenes con texto que contienen la información de una actividad, campaña o evento. Son muy utilizados para convocatorias e invitaciones (reemplazando a las tradicionales tarjetas impresas) porque permiten el uso de colores e imágenes sin preocuparse por el costo de impresión ni los tiempos de envío.



Intranet

La *intranet* o red interna de *Internet* es una herramienta de gran utilidad como punto de contacto y generación de sinergias laborales. Normalmente, es utilizada como espacio de intercambio de documentos entre personas de la organización cuando se encuentran distantes o manejan volúmenes de información considerables (por ejemplo materiales de difusión informatizados, notas de prensa, formularios de trabajo).

Entre sus principales ventajas podemos mencionar:

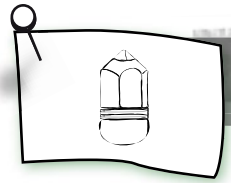
- Permite crear un reservorio de información ilimitado y siempre al alcance de la mano.
- Pone estos materiales a disposición de todos los miembros de la organización, tanto desde dentro como desde fuera de la red.
- Por lo anterior, permite descargar documentación desde cualquier punto geográfico, lo que resulta de utilidad a la hora de consultar material para una reunión, enviar archivos para un evento, etcétera.
- Funciona como archivo de otras herramientas de comunicación (boletines digitales, comunicados, recortes de prensa).

Un punto crítico de esta herramienta es que demanda actualización constante. Además, hay que organizar la información dentro de ella según criterios compartidos, para que todos los usuarios puedan utilizarla efectivamente.

Si bien no es tan común el uso de *Intranet* en las OSC, el concepto de espacio virtual donde compartir archivos e información se está difundiendo cada vez más en el sector social gracias a las herramientas tecnológicas a las que se puede acceder, incluso en muchos casos de forma gratuita.

Cartelera

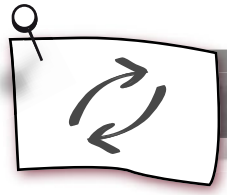
Es una herramienta de comunicación que está dirigida generalmente a los grupos que cotidianamente circulan en la OSC. Permite brindar información de manera más informal sobre temas operativos, de la gestión cotidiana o "social". La información que normalmente se "cuelga" en la cartelera tiene que ver con aspectos generales del trabajo, invitaciones, eventos, fechas importantes. En cualquier caso, y para que el medio funcione efectivamente, es necesario mantenerlo actualizado, mediante renovaciones periódicas y dejando un espacio para que sean los mismos destinatarios de la herramienta quienes puedan sumar información, siempre con una consigna clara sobre el tipo de materiales admitidos (pueden ser pedidos solidarios, recortes de prensa que se consideran útiles para el resto de los lectores, convocatorias o invitaciones).



Manual de inducción

Es un instructivo de ingreso para los nuevos miembros, que suele detallar cuestiones relativas a los procedimientos, reglas, horarios, políticas y reglamentos vinculados con la organización. Tiene por objetivo darle a esta persona, más allá de la socialización que luego tendrá en la tarea cotidiana, una mirada global de todo el marco institucional. Generalmente se usa con los miembros del *staff*, sean empleados o voluntarios. Se suele estructurar bajo los siguientes parámetros:

- Ambientación (breve descripción contextual con carta de algún directivo).
- Breve historia institucional.
- Misión, visión, valores y objetivos.
- Responsabilidades y pautas generales, obligaciones.

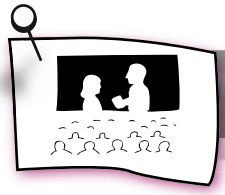


Reuniones

Herramienta de comunicación insustituible e indispensable, las reuniones y encuentros no sólo sirven para brindar información sino también para generar la participación, el intercambio de opiniones y la difusión de objetivos institucionales que alinean a un grupo de personas detrás de los mismos fines. Su uso es particularmente efectivo para la cohesión global de la organización, ya que permiten que miembros de distintos ámbitos o áreas se interioricen sobre el trabajo de los demás, profundizando el conocimiento institucional.

Es importante tener en cuenta que estos espacios requieren de una persona que cumpla el rol de facilitador del diálogo, con el objetivo de apuntar a la pluralidad de voces, y garantizar que todos los que deseen expresarse logren hacerlo.

La desventaja de las reuniones es, normalmente, la dificultad de mantenerlas en el tiempo, ya sea por cuestiones de agenda o de volumen de trabajo, sobre todo teniendo en cuenta que su mejor provecho se da cuando la mayoría de los grupos internos participan de ella. Hay que recordar que cuando las reuniones resultan complicadas de organizar debido a que los miembros de la organización operan muy dispersos geográficamente, se puede recurrir a las nuevas tecnologías para mantener llamados o videoconferencias.

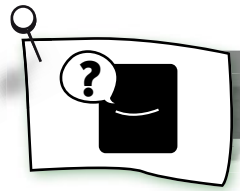


Eventos

Son herramientas que requieren invertir gran cantidad de recursos: humanos, monetarios y de tiempo, ya que su organización implica múltiples variables (logística del lugar, envío de invitaciones, convocatoria de prensa). A pesar de ello, sus posibilidades son muchas. Sirven para generar contactos, para la visibilidad de la causa que impulsan, para difundir las acciones que llevan adelante, para ofrecer espacios de contacto directo y comunicación bidireccional. Cuando se piensa en un evento es fundamental tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Tipo de evento (muestras de arte, seminarios, talleres, foro).
- Calendario (que no coincida con otros eventos importantes, ya sean del sector, o feriados nacionales, provinciales, seminarios o eventos internacionales).
- Organización (equipos involucrados, proveedores).
- Recursos disponibles para organizarlo y convocatoria (abierto o cerrado a la prensa, sectores invitados).

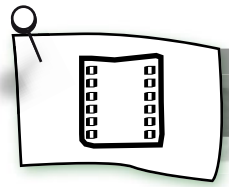
Los eventos pueden ser para los grupos externos a la organización así como para sus integrantes: directivos, equipo de trabajo, voluntarios, destinatarios. En el primer caso, las OSC suelen organizarlos para acciones de recaudación de fondos, presentación de publicaciones o campañas, actividades de fidelización de donantes, para capacitaciones o jornadas. En el plano interno, los eventos más comunes son: para planificar o evaluar las metas estratégicas del año, de encuentro y reflexión entre distintas sedes de una organización, de brindis o cierre del año.



Buzón de sugerencias

Es una buena manera de medir y mejorar el servicio que presta la organización, ya que funciona como una fuente efectiva de información ascendente, sobre eventos puntuales y sobre el clima institucional cotidiano. Normalmente se invita a completar una encuesta pequeña de elecciones múltiples que incluye también espacios para expresar libremente la opinión. En cualquier caso, debemos tener en cuenta que cuanto más larga y compleja sea, menos gente tenderá completarla. Es importante mostrar que la organización recibe, presta atención y trabaja en las sugerencias recibidas.

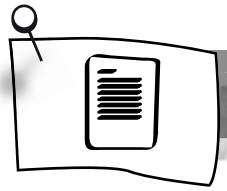
Esta herramienta es recomendable en organizaciones grandes donde el espacio para el planteo personal y directo es de difícil implementación. También puede utilizarse para la medición de satisfacción en el marco de un proyecto por un determinado grupo.



Spots radiales o televisivos

Son piezas de comunicación cortas, de apenas segundos o pocos minutos que se utilizan para sintetizar un mensaje o idea. En general, las organizaciones los incluyen como parte de campañas de concientización o sensibilización para grupos de destinatarios específicos o para la sociedad en general. También muchas buscan desarrollar mensajes de posicionamiento institucional, para ser conocidas por la sociedad. Al momento de desarrollar una pieza radial o audiovisual hay que considerar:

- ¿Qué "recorte" del trabajo que se realiza va a presentar la organización?
- ¿Cómo va a definir la organización el mensaje a transmitir? ¿Quiénes serán consultados sobre esto?
- ¿Cómo se puede explicar de forma clara y sencilla el tema, para que quienes no están familiarizados con él puedan comprenderlo?
- ¿Cuáles son las mejores palabras e imágenes para utilizar? ¿Cómo mostrar la realidad en la cual trabajamos sin estigmatizar prejuicios y presentando un mensaje positivo y alentador?
- ¿Qué canales adicionales vamos a ofrecer para que la gente se contacte con la organización?



Gacetilla de prensa

Es un texto redactado expresamente para ofrecer una información oficial e inédita a los medios de comunicación sobre un tema concreto. Debe redactarse de acuerdo a los criterios periodísticos clásicos, para ayudar al periodista a encontrar rápidamente la información de su interés. Por eso debe ser:

- Breve: no mayor a treinta y cinco líneas, tanto si es impresa como si se envía digitalmente.
- Concisa: construida con frases simples y cortas (de no más de veinticinco palabras cada una), que no se repitan sino que aporten argumentos nuevos, que eviten los sustantivos, adverbios y adjetivos que hagan más "pesada" su lectura; que utilicen verbos de significado pleno y limite los verbos "ser" y "haber".
- Objetivo en la redacción: escrito en tercera persona, sin opiniones, expresiones enfáticas, superlativos, calificativos tendenciosos o declaraciones polémicas o engañosas.
- Claro: debe utilizar un estilo afirmativo, directo y vivo; colocar las palabras importantes al principio de las frases; ofrecer un dato en cada oración y una idea en cada párrafo; evitar las palabras y expresiones poco habituales y la jerga profesional. Los nombres propios deben estar cuidadosamente escritos y las siglas y abreviaturas, aclaradas.

A diferencia de las herramientas que se venían presentando, que se generan para entrar en contacto o enviar directamente a sus destinatarios finales, la gacetilla de prensa es una pieza que se ofrece a los periodistas para que ellos publiquen la información que el destinatario final va a leer o escuchar. Por eso, tiene ciertos lineamientos específicos que la distinguen de las demás herramientas. La estructura del contenido debe seguir la regla de la "pirámide invertida", esto es, comenzar con la información más importante primero y seguir con la menos importante. Para eso:

- El titular debe ser una frase atractiva y altamente informativa a la vez, que cree expectativas e invite a leer.
- El texto debe iniciarse con el mensaje o idea principal, que ocupará el primer párrafo y presentará las cinco preguntas clásicas: quién, qué, cuándo, dónde y por qué.
- Los siguientes dos o tres párrafos se emplearán para desarrollar y justificar el citado mensaje principal con ideas complementarias.
- En el último párrafo se establecerán las conclusiones y las repercusiones a futuro que el hecho puede tener.
- Es indispensable ofrecer datos de contacto para que los periodistas o lectores puedan comunicarse con la organización.

Tener presencia en los medios de comunicación implica un ejercicio para las OSC. Por un lado, identificar primero cuáles son los medios que tratan temáticas afines a las nuestras (¿masivos, alternativos, comunitarios, de nicho?; ¿radiales, televisivos, gráficos, digitales?) y quiénes son los periodistas que se abocan al tema.

Con ellos, el objetivo es construir una relación de confianza, donde ambas partes puedan cumplir sus objetivos: para la organización, instalar un tema en la agenda de los medios; para el periodista, contar con una fuente de información fiable y accesible.

Dado el gran atractivo que los medios masivos de comunicación suelen tener para las organizaciones sociales, es importante precisar algunas cuestiones sobre la relación entre ambos que se concreta a través de varias de las herramientas ya presentadas (gacetilla, *spot*, entre otras). En este sentido, vale la pena resumir las principales conclusiones de la **jornada "OSC y Medios masivos de comunicación: ¿Cómo relacionarnos y para qué?"**, coorganizada por Comunia y Telefe en agosto de 2011:

Frente a la pregunta de si toda organización tiene que estar en los medios masivos la respuesta es: depende. Hay organizaciones que, por su naturaleza, su misión, o lugar de trabajo, no tienen necesidad de hacerlo; para otras estar en los medios es imprescindible para cumplir con su misión; y también hay organizaciones que llegan a la necesidad luego de varios años de trabajo, deseando ampliar la escala de su impacto.

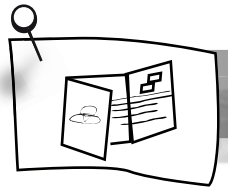
No se debe comenzar por el final, es decir, por la decisión urgente y sin análisis previo de querer tener presencia en los medios. Es útil preguntarse: **¿el deseo de estar en los medios responde a la misión y a los objetivos estratégicos?** ¿O tiene más que ver con un sueño de reconocimiento institucional que no necesariamente está anclado en una estrategia? ¿Está alineado con los objetivos de comunicación de la organización? ¿Cómo permitirá esta comunicación abonar a los objetivos de cambio social de la organización? ¿Colabora con ellos o es una estrategia aparte? La consigna siempre es pensar cómo la comunicación está siendo inclusiva y transformadora, en cumplimiento de la misión y visión institucional y en coherencia con la identidad de la OSC.

No siempre es necesario para las OSC estar en los medios masivos. Existen otros canales de comunicación barriales o locales, alternativos, muy interesantes y muchas veces más apropiados para ciertas organizaciones o para determinados mensajes.

Es importante indagar y conocer las diferentes modalidades y alternativas de vínculo entre las OSC y sus mensajes, y los medios de comunicación. Las campañas son una de las estrategias más comunes y ciertamente tienen alto impacto, pero no son las únicas. También se pueden generar contenidos periodísticos, participar en el desarrollo de contenidos de ficción, desarrollar contenidos o medios propios, que sean tomados por los medios de comunicación.

El gran desafío de las OSC a la hora de tener presencia en los medios masivos es la articulación: la apuesta es que las organizaciones que se ocupan de una misma problemática se junten y trabajen articuladamente para posicionar sus temáticas. Tanto desde el sector privado como desde el sector social se está advirtiendo como imprescindible el trabajo conjunto para potenciar la fuerza de los mensajes. Cuesta pensar que el cambio social se pueda construir puertas adentro de nuestra organización. Además, vincularse con los medios de manera individual hace que la comunicación de las causas pierda fuerza.

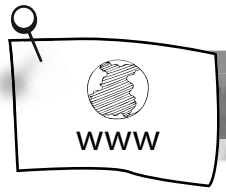
Las OSC tienen una gran capacidad de generar información y para esto es importante reconocer cuál es el "valor noticia" de su trabajo, para enfocarse en él y presentar la información desde ese ángulo. Al decidir tener presencia en los medios una organización debe definir quién oficiará de vocero para estar a disposición de los periodistas, contestar preguntas y participar de notas. Y también se deben generar las condiciones para dar respuesta a las demandas y consultas que generará su exposición en los medios, para que esta aparición no sea contraproducente.



Folleto o *Brochure* institucional

Esta herramienta es de las más utilizadas, debido a su capacidad de sintetizar información en un diseño compacto y atractivo. Consiste en una presentación concisa y clara acerca de la organización, normalmente bajo la forma de díptico o tríptico (hoja de papel ilustración con pliegues en dos o tres partes), aunque algunas organizaciones cuentan con *brochures* de varias páginas y otras, con carpetas comunes con hojas en formato carta o A4. Dentro podemos encontrar:

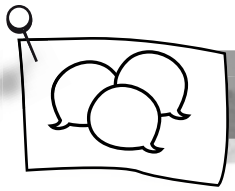
- El logotipo institucional.
- Información sobre quiénes somos (la visión, la misión, los objetivos de una organización).
- Qué hacemos (programas y/o proyectos).
- Para quiénes trabajamos.
- Qué nos hace diferentes.
- Qué acciones estamos realizando, realizamos o realizaremos.
- Cuáles son nuestros valores.
- Cuáles son nuestros espacios de intervención y, en algunos casos, información particular referente a un proyecto específico.
- Además de ello, la *brochure* debe ofrecer los datos de contacto de la organización (dirección, teléfono, correo electrónico).
- Últimamente las organizaciones aprovechan también para invitar a potenciales colaboradores y solicitan la donación de fondos o productos en especie.



Página *web* y *blogs*

En un principio, la página *web* fue utilizada como una extensión natural y digital del folleto institucional: volcaba toda aquella información sobre sí que la OSC deseaba que se conociera (información institucional, actividades, noticias). Hoy, las posibilidades que brindan las tecnologías de la información y la usabilidad que ha ganado el medio revolucionó la herramienta, que sirve también como canal de comunicación bidireccional con los grupos de interés (por ejemplo, mediante el uso de foros, grupos de discusión) o a través de *blogs*. Sus principales ventajas son:

- Almacenar gran cantidad de información y jerarquizarla para que sea el mismo usuario el que elija cómo recorrerla.
- Servir para la difusión y también como espacio de diálogo y de intercambio.
- Permitir actualizaciones rápidas a bajo costo (sin necesidad de reimpresión).



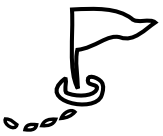
Otros canales de comunicación

Más allá de los ya detallados, que consitituyen los más tradicionales de las OSC, existen otras herramientas que responden a características propias de cada realidad. Por ejemplo, el envío de **mensajes de texto**. Ésta es una práctica muy típica de localidades donde la organización conoce directamente a sus destinatarios y sabe que el acceso a internet es escaso o limitado. En esta línea, el **llamado telefónico** sigue siendo una alternativa válida para estos casos o para cuando una organización le da especial importancia a un tema y además de los medios más informales (como correo electrónico) se contacta con su destinatario telefónicamente.

Dentro de las nuevas herramientas que posibilitan los medios electrónicos, ***Facebook*** emergió hace unos años para instalarse en las organizaciones con un uso institucional. Permite la expresión a través de imágenes, texto y videos, la inclusión de hipervínculos a páginas *web* así como a otras redes sociales, el envío de información de forma pública y privada y la posibilidad de tener un *feedback* instantáneo. Es un medio de difusión con gran poder de visibilidad pero exige un cierto tiempo para la carga de noticias con una frecuencia sostenida y periódica. Además, requiere que la organización difunda cuál es su página en *Facebook* para que otros puedan acceder a la información.

Al igual que *Facebook,* ***Twitter*** funciona en red y sirve para emitir información, compartir *links*, videos y textos de extensión máxima de 140 caracteres, los cuales aparecen en la página del usuario de forma instantánea. Una organización puede, además, suscribirse a los *tweets* de otro usuario y transformarse en su seguidor. Se usa desde la web o a través de otros dispositivos y tiene un costo muy bajo para las organizaciones. La periodicidad de publicación de información debe ser alta, idealmente diaria. La realidad es que la posibilidad de desarrollar nuevos canales de comunicación sólo tiene como limitante nuestra imaginación. Hay organizaciones que realizan teatralizaciones para informar sobre un tema; otras recurren a señaladores o calendarios para que la información que ofrecen se guarde porque el soporte resulta de utilidad; en algunos casos se organizan para manifestarse en un lugar público y mostrar con carteles y pancartas qué tema les preocupa... Las alternativas son infinitas y sólo deberemos encontrar la más acorde para el destinatario y los objetivos que nos planteamos.

Volvamos ahora a los **elementos** que constituyen una **planificación en comunicación**.



Mensajes clave

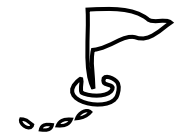
Cada vez que desarrollamos un canal o espacio de comunicación estamos siendo impulsados por un objetivo comunicacional, algo que queremos que esas personas conozcan, sepan o hagan a partir del mensaje. Para lograrlo, recurrimos a imágenes, sonidos o textos que sinteticen y reflejen estas expectativas. Sin embargo, y para optimizar las comunicaciones, es sumamente útil que podamos definir una idea central: lo que esperamos que los receptores o destinatarios recuerden luego de haberla recibido.

MENSAJES CLAVE

LLAMAMOS "MENSAJES CLAVE" A AQUELLOS QUE DENTRO DE SÍ CONTIENEN LA INFORMACIÓN ESPECÍFICA NECESARIA PARA CADA UNO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DE UNA ORGANIZACIÓN. SON LAS IDEAS FUERZA QUE SINTETIZAN EL MENSAJE PRINCIPAL QUE ESPERAMOS QUE CADA GRUPO TENGA DESPUÉS DE LAS COMUNICACIONES QUE HAYAMOS ESTABLECIDO CON ELLOS.

Retomando el mapa de grupos de interés, es muy orientador explicitar el mensaje clave para cada uno, más allá de que las diversas comunicaciones giren alrededor del mismo tema. Por ejemplo, si se trata de comunicar un taller de formación en oficios, la idea central para los posibles participantes será "este curso te va a dar herramientras para forjarte un futuro mejor". Para los donantes, en cambio, trataremos de transmitir la idea de que "estos talleres son sumamente profesionales y es importante el apoyo económico para que puedan brindarse gratuitos".

Retomando el caso de El soñador literario, las diversas herramientas de comunicación que se desarrollarán buscarán enfatizar el siguiente mensaje clave: "Todos nosotros somos y constituimos la biblioteca popular" y por lo tanto, "es importante que estemos informados y comunicados". Estas dos ideas deben verse traducidas en todas las herramientas que se desarrollen.



Responsables, presupuesto y cronograma

Continuando con el trazado del plan de comunicación, será necesario definir el equipo de trabajo que lo llevará a cabo. Hablamos de los responsables de las actividades, un dato clave a la hora de la puesta en marcha.

Tener referentes claros para cada acción que promueva la OSC mejorará incluso la misma gestión institucional, por los beneficios que conlleva saber qué persona está encargada de seguir de cerca una actividad o acción comunicacional. Además, es importante tener identificado al equipo de trabajo por actividad, icuántas veces las ideas no llegan a la realidad porque todos pensamos que alguien lo haría, pero nadie lo hizo!

RECURSOS DE UNA ORGANIZACIÓN

SON LAS PERSONAS FÍSICAS Y NECESIDADES (TANTO ECONÓMICAS COMO EN ESPECIE), QUE VAMOS A REQUERIR A LA HORA DE LLEVAR ADELANTE LAS ACTIVIDADES. UNO DE LOS PRINCIPALES RECURSOS CON LOS QUE CONTAMOS Y DE LOS QUE DEBEMOS DISPONER ES EL TIEMPO.

Es muy importante definir los **recursos** con que una organización cuenta: cantidad de personas del *staff*, voluntarios, materiales, fondos económicos. La definición de los costos que implicará la realización de cada acción de comunicación y del plan en su totalidad se traduce en lo que conocemos como **presupuesto**. En cuanto al **equipo** que participará nos preguntamos: ¿quiénes se ocuparán de llevar adelante las actividades y herramientas de comunicación pautadas?

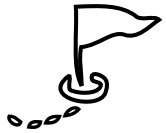
La organización de los tiempos, las actividades y los responsables suele presentarse en un **cronograma** que visualiza gráficamente lo planificado, ayudando a su comprensión y facilitando la gestión.

Cronograma de actividades del plan para El soñador literario

	MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACTIVIDAD A	**GENERAR UN ESPACIO MENSUAL DE ENCUENTRO Y REUNIÓN ENTRE TODOS LOS INTEGRANTES DE LA BIBLIOTECA POPULAR**												
	a.1. Elaboración de cronograma anual que permita acordar fechas y horarios con los integrantes	x											
	a.2. Reunión y encuentro grupal con su temario correspondiente		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ACTIVIDAD B	**DISEÑAR UN ESPACIO VIRTUAL DE INTERCAMBIO HACIA EL INTERIOR DE LA BIBLIOTECA**												
	b.1. Definición de cuestiones relacionadas a la herramienta: secciones, responsables, circuitos y canales para recibir información.		x	x									
	b.2. Elaboración de la herramienta					x							
	b.3. Lanzamiento y puesta en marcha						x	x	x	x	x	x	x
ACTIVIDAD C	**ELABORAR UN BOLETÍN DE NOTICIAS PARA MANTENER INFORMADO A TODOS LOS MIEMBROS ACERCA DE CAMBIOS Y DECISIONES TOMADAS**												
	c.1. Definición de las características de la herramienta				x	x							
	c.2. Búsqueda de un voluntario para colaborar en su armado					x							
	c.3. Elaboración y envío						x	x	x	x	x	x	x
ACTIVIDAD D	**OPTIMIZAR LA COMUNICACIÓN POR CORREO ELECTRÓNICO SEGMENTANDO A LOS DESTINATARIOS MEDIANTE LISTAS PERSONALES DIFERENCIADAS**												
	d. 1. Armado de bases de datos según criterios establecidos y definición del responsable de confeccionar mailing y centralizar la información	x											
	d. 2. Envío según informaciones relevadas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

SI BIEN LOS RECURSOS DETERMINAN EL SENTIDO DE REALIDAD DEL PLAN DE COMUNICACIÓN, LAS ORGANIZACIONES SOCIALES SABEMOS QUE NUESTRO TRABAJO OCURRE EN EL ESCENARIO DE LO QUE PARA OTROS PARECERÍA IMPOSIBLE.

Quien haya trabajado en una organización social ha podido corroborar que los fondos económicos no determinan las posibilidades de acción de una organización, ya que el trabajo voluntario y la donación de productos y servicios es una oportunidad a la que como miembros del sector social podemos recurrir para hacer realidad nuestras actividades y para darle también la posibilidad a otros de sumarse y hacer su aporte.



Resultados e indicadores

Muchas veces suelen confundirse los indicadores con los resultados, pero estamos hablando de dos elementos diferentes.

Por un lado, hay que definir cuáles son los resultados esperados para las comunicaciones que establecemos, sabiendo que no es una tarea fácil por la intangibilidad de la comunicación. Sin embargo, la medición de resultados es un eje clave para el desarrollo y la evaluación del plan, así como de los logros e incidencia de la organización.

Si regresamos al ejemplo de El soñador literario, los **resultados** por actividad serían:

1. Un espacio constituido y establecido semanalmente.
2. La *Intranet* en funcionamiento y utilizada por los integrantes de la biblioteca.
3. El boletín digital o en papel, leído y considerado de interés para los integrantes de la biblioteca.
4. El envío correcto y bien dirigido de los diversos temas que se comunican desde la biblioteca.

Por otro lado, para identificar los indicadores nos preguntamos: ¿qué va a ocurrir cuando se cumplan los objetivos y de qué modo lo vamos a evaluar? En las cuatro herramientas de comunicación de la biblioteca popular podríamos tomar como algunos **indicadores**:

1. La presencia de la gente en cada reunión -continuidad de la presencia de una reunión a otra- y la participación e involucramiento en cada reunión.
2. La cantidad de visitas a *Intranet*, secciones más visitadas, cantidad de mensajes que se dejan unos a otros.
3. La cantidad de envíos realizados del boletín, de comentarios recibidos y la frecuencia con que los miembros envían información para que sea incluida en el boletín.
4. Las listas de correo claras y bien definidas, el hecho de no recibir mensajes para solicitar que se retire su dirección de las listas y la cantidad de respuestas positivas a los correos que se envían.

RESULTADOS E INDICADORES

LOS RESULTADOS SON EL PRODUCTO DE LAS ACTIVIDADES EN SU CONJUNTO Y SUPONEN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS, MIENTRAS QUE LOS INDICADORES SON LOS CRITERIOS QUE NOS SEÑALAN QUÉ TENEMOS QUE OBSERVAR, DÓNDE TENEMOS QUE FIJAR LA ATENCIÓN PARA EVALUAR CÓMO SE AVANZA EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS. PUEDEN SER CUANTITATIVOS O CUALITATIVOS.

Estas instancias del plan (resultados e indicadores) pueden ser parciales o totales; en cualquiera de los casos, permitirán al equipo reconocer cuándo es necesario implementar cambios a las acciones previstas por la planificación.

EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN SE SIRVEN FUNDAMENTALMENTE DE LOS INDICADORES Y DE LOS RESULTADOS ESPERADOS. CUANTO MÁS CLARAMENTE DEFINIDOS ESTÉN, MÁS SENCILLO SERÁ REALIZAR CAMBIOS Y AJUSTAR EL PLAN.

Para concluir este apartado sobre el plan de comunicación debemos admitir que planificar no acomoda la realidad a nuestros objetivos, sino que nos permite tener presente qué queremos lograr y cómo vamos a hacerlo, para que cuando la realidad cambie estemos atentos y podamos realizar las modificaciones necesarias.

A la hora de plasmar todo un proceso de planificación participativo en un plan de comunicación no hay que olvidar que se convertirá en una herramienta de gestión y que deberá retomar todo ese espíritu participativo para que las personas que lo implementen lo sientan como algo propio, como síntesis que condense las reflexiones colectivas donde su visión también se encuentre reflejada.

En este sentido, volvemos a referirnos al inicio de este manual y a la idea de trabajar por una comunicación fundada en la valorización social de nuestra actividad y desde una perspectiva de derecho, incorporando la participación y expresión de aquellos a quienes nos dirigimos y con quienes trabajamos.

Esto implica pensar también que todo el proceso de diseño y escritura de un plan de comunicación tiene que estar guiado por el interés de generar comunicación a partir del desarrollo de vínculos y relaciones transformadoras con esas personas o grupos que hacen a la existencia de la OSC.

ES IMPORTANTE RECORDAR QUE CUANTO MAYOR SEA EL AUTOCONOCIMIENTO DE LA OSC TAMBIÉN SERÁ MAYOR LA CAPACIDAD DE GUARDAR COHERENCIA ENTRE LA COMUNICACIÓN Y LA IDENTIDAD, ASÍ COMO ENTRE LAS DIVERSAS ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN QUE SE DESARROLLEN.

Tener presente esta reflexión permitirá una mejor gestión de la comunicación, ya que los valores atraviesan todos los espacios institucionales y por lo tanto, se reflejan en todo lo que comunicamos: a través de los discursos, los proyectos, las ideas y las estrategias, así como durante la elaboración de un plan de comunicación.

Preguntas para reflexionar

1. ¿Alguna vez se desarrolló un plan de comunicación en nuestra organización? Si la respuesta es **sí,** ¿qué fortalezas o debilidades tuvo? Si la respuesta es **no,** ¿por qué?

2. ¿En qué elementos del plan de comunicación nos hemos detenido a pensar y en cuáles no? ¿Por qué?

3. ¿Está nuestra organización en contacto con todos sus grupos de interés potenciales? ¿Tenemos conciencia de todos los actores que participan del cumplimiento de la misión institucional?

4. ¿Existe algún grupo, relegado por la comunicación, cuya interacción con la OSC mejoraría las posibilidades de alcanzar nuestros objetivos?

5. ¿Con qué herramientas de comunicación contamos en nuestra organización? ¿Están desarrolladas en función de objetivos institucionales y comunicacionales?

6. ¿Qué indicadores podemos tomar para medir el impacto de nuestras comunicaciones?

El rol del comunicador en los procesos sociales

Repensando el rol del comunicador

Gestionar la comunicación en una OSC

CAPÍTULO 5

Repensando el rol del comunicador

Si partimos de la idea de que siempre estamos comunicando, es decir, que la tarea de comunicar forma parte de nuestra vida cotidiana, podemos sostener que todos los integrantes de una organización social son potenciales comunicadores de las acciones que desarrollan. En términos generales, la vida en sociedad no existiría sin esta posibilidad.

COMUNICARNOS FORMA PARTE DE LA ESENCIA VITAL DEL HOMBRE EN COMUNIDAD.

Pero bien, ¿cómo profundizar, interpretar y trabajar esta idea de comunicación en el marco de los proyectos sociales?

La respuesta se puede encontrar en esa persona que tiene un rol específico, atendiendo, analizando y desarrollando la esfera comunicacional que atraviesa la cotidianeidad de una organización social.

Como destacamos y discutimos en el primer capítulo, la comunicación no se limita a los medios de comunicación sino que se vincula con procesos de interacción humana.

LA PERSONA QUE CUMPLE EL ROL DEL COMUNICADOR EN UNA OSC ESTÁ PENDIENTE DE LOS PROCESOS DE INTERACCIÓN ENTRE SUS MIEMBROS EN TODO MOMENTO: CUANDO ELABORA UNA HERRAMIENTA, CUANDO REDACTA, CUANDO TRANSMITE VERBALMENTE UNA EXPERIENCIA, CUANDO PROPONE ACCIONES E INICIATIVAS COLECTIVAS.

El comunicador se encuentra en un lugar de permanente indagación y búsqueda. Cada vez que su tarea específica entra en juego, el comunicador se pregunta: ¿Cuál es el contexto en el que desarrollo mi práctica? Al hablar de contexto estamos incluyendo los actores-protagonistas de una organización, sus espacios físicos, los canales por donde circula la información, las historias que se entretejen, los conflictos, el poder y muchísimos otros elementos que hacen a ese ámbito de acción y que se encuentran en permanente movimiento.

Pero para entender el rol del comunicador, es necesario tener en cuenta tanto las reflexiones del propio comunicador sobre la tarea que realiza, como las ideas que existen en la organización acerca de cuál es su labor en concreto.

Si hacemos el simple ejercicio de preguntar a diversos integrantes de nuestra organización qué entienden por comunicar, qué esperan de sus comunicadores, cuál son las tareas que creen que deberían desarrollar, seguramente nos sorprenderíamos con las respuestas.

Dejemos en suspenso estos interrogantes y tratemos de definir ese **nuevo perfil del comunicador** que asoma cada vez con más fuerza en los espacios de transformación social.

Según Washington Uranga el rol del comunicador se estructura en torno a dos mandatos principales: por un lado "ser facilitador de diálogo" y por otro, "ser articulador de saberes presentes no siempre comunicados ni conocidos entre actores diversos y plurales".

Entre sus responsabilidades se destacan: "Velar por la pluralidad de voces que están en la base misma del derecho a la comunicación" y "Aportar a la construcción del bien común". (23)

EN EL MARCO DE LOS PROYECTOS SOCIALES, EL ROL DEL COMUNICADOR ES CLAVE PARA FOMENTAR ESPACIOS PARTICIPATIVOS QUE FAVOREZCAN UNA COMUNICACIÓN ORIENTADA A LO QUE EL PROPIO PROYECTO LE PRESENTA A LA SOCIEDAD.

El comunicador será el que incentive la **generación y promoción de espacios de comunicación horizontal** donde las diversas opiniones se vean representadas y escuchadas teniendo en cuenta el escenario donde se desarrollan e incluso motorizando procesos de reconocimiento grupal.

Aquí es donde entra en juego todo lo que revisamos a lo largo de este manual: la posibilidad de **iniciar y animar procesos de diagnóstico y planificación participativos.**

Pero volviendo a los interrogantes que dejamos en suspenso, podríamos aventurarnos en pensar que esta perspectiva pocas veces se encuentra reconocida. Más bien, las respuestas posibles serían que el comunicador es el encargado de relacionarse con los medios, que su rol es elaborar gacetillas de prensa, que es el encargado de que la comunicación interna de la OSC sea eficiente, que debe desarrollar una comunicación atractiva que capte donantes, entre otras.

Seguramente haya más respuesta posibles, pero cabe volver a preguntarnos cómo la perspectiva vincular está presente en estas tareas. El ejercicio continúa abierto para llevarlo a nuestras organizaciones y buscar nuevas (o repetidas) respuestas.

Para avanzar en la reflexión sobre el rol del comunicador, es necesario destacar el componente educativo que involucra esta tarea en los espacios donde se desenvuelven las OSC.

CUANDO HABLAMOS DE UNA COMUNICACIÓN PARTICIPATIVA ESTAMOS DE ACUERDO CON LA IDEA DE QUE LOS COMUNICADORES ANIMAN PROCESOS EDUCATIVOS.

Veamos un ejemplo clásico de educación: una maestra con su estudiante en etapa de formación. En este vínculo existen dos formas muy diversas de transmitir un conocimiento. Desde la maestra, en un lugar de saber absoluto, hacia el estudiante, en una actitud pasiva de recibir ese conocimiento; o por el contrario, en una actitud de intercambio, con la convicción de que el conocimiento no es absoluto, ya que se nutre de las experiencias de quien lo recibe reinterpreta para luego reapropiárselo.

Este simple ejemplo nos sirve para discutir el rol del comunicador en un proceso participativo de comunicación en el marco de las OSC. ¿Por qué?

Si la concepción vincular de la comunicación supone trascender la mera transmisión para proponer espacios de intercambio, para la construcción, no podemos dejar de lado que la persona que cumpla ese rol debe tener la capacidad de lograr que el intercambio suceda, en diferentes sentidos, implicando los diversos actores, incluyendo tanto al que maneja una determina información (en el ejemplo anterior, la maestra), así como a otros integrantes que no la poseen pero que tienen el interés de interpretarla y por ende, enriquecerla.

(23) URANGA, Washington. *op. Cit.*

Vamos al ejemplo, el estudiante puede exponer, a partir de su propia experiencia, elementos que la maestra enlaza con determinada información que le interesa transmitir y que esa información tome forma a partir de una realidad vivida. El proceso de apropiación no será el mismo que si sólo se propone trasladar una idea que no se conecte con el contexto.

INVOLUCRAR A LAS PERSONAS EN LOS PROCESOS COMUNICACIONALES IMPLICA RECONOCER EL COMPONENTE EDUCATIVO QUE LA PROPIA PARTICIPACIÓN DESPLIEGA. Y EN ESOS PROCESOS SE VUELVE NECESARIO CONSTRUIR ESPACIOS DE DIÁLOGO.

Daniel Prieto Castillo aporta una interesante definición en relación a estos espacios describiéndolos como "puentes que hagan cercano lo lejano, que tomen al otro como punto de partida a fin de construir con él, a fin de permitirle su propia construcción." (24)

El encuentro con el otro es fundamental para que la tarea en comunicación represente ideas y sentimientos compartidos dentro de las OSC, ya que inevitablemente quien participe de un proceso de gestión colectiva relacionado con la comunicación se verá representado en las iniciativas comunicacionales que de allí surjan.

EL ROL DEL COMUNICADOR TAMBIÉN COMPRENDE LA TAREA DE QUE ESOS ESPACIOS DE DIÁLOGO SEAN PLURALES Y DEMOCRÁTICOS.

Proponemos a continuación algunas de las principales tareas vinculadas al comunicador en una OSC:

- Investigar y analizar.
- Recuperar historias.
- Escuchar.
- Visibilizar y problematizar situaciones, contextos, tensiones, necesidades de la organización y su contexto.
- Impulsar procesos de diagnóstico y planificación comunicacional.
- Velar por los espacios de debate y discusión para que exista una distribución equitativa y democrática de la palabra.
- Promover la participación de las distintas personas involucradas en el proyecto.
- Dinamizar espacios y facilitar procesos de diálogo.
- Sensibilizar sobre el rol de la comunicación en la gestión de la organización.
- Mediar procesos de aprendizaje en el intercambio y construcción participativa de la comunicación.
- Operativizar asuntos técnicos, propios del saber específico que el comunicador adquirió en su formación o experiencia desarrollando la tarea.

Teniendo en cuenta lo que hasta el momento desarrollamos, les proponemos continuar con la reflexión del rol del comunicador indagando en los posibles escenarios donde se desenvuelve.

(24) PRIETO CASTILLO, Daniel, *La Comunicación en la Educación*. Editorial La Crujía. Año 1999.

Gestionar la comunicación en una OSC

Si recapitulamos lo dicho hasta aquí sobre el rol del comunicador, podemos resumir que la comunicación para el cambio social implica tener presente una **gestión ética de la propia comunicación**, a la luz de la identidad y los valores propios de la organización social, recuperando, a su vez, el diálogo, el intercambio y la participación de todas las personas que impulsan sus acciones.

Esta comunicación vincular propia de los espacios sociales, comunitarios, públicos que desarrollan las organizaciones sociales ha ido fortaleciéndose y con ello la necesidad de promover discusiones sobre sus propias formas de gestión.

Pero, ¿de qué hablamos cuando decimos "gestionar la comunicación"? Formalizar esta acción implicará delimitar un conjunto de funciones e iniciativas mediante las cuales se extenderán infinidad de recursos y herramientas de comunicación que acompañarán la tarea que las organizaciones se proponen y potenciarán el objetivo mayor de cambio social al que aspiran.

PARA COMPRENDER EL DESAFÍO QUE SUPONE LA GESTIÓN DEL COMUNICADOR ES PRECISO TENER EN CUENTA DOS ASPECTOS INELUDIBLES: EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL DONDE SE GESTIONA LA COMUNICACIÓN Y CUÁLES SON LAS FORMAS PARA LOGRAR UNA COMUNICACIÓN QUE SUPERE LA VISIÓN INSTRUMENTAL.

¿Cuál es contexto organizacional donde se gestiona esa comunicación desde la perspectiva que desarrollamos?

Como puntapié para encontrar respuestas a este interrogante es preciso partir de la idea ya trabajada de que no se comunica en un solo sentido. Esto nos lleva a superar la instancia de la mera transmisión de información para pensar en una propuesta superadora que contemple múltiples voces, diversidad de sentidos y que esté en permanente movimiento.

Como parte de este escenario donde se desarrollan las prácticas comunicacionales, es necesario estar constantemente atento al contexto y la realidad en la que la OSC trabaja, no como un análisis esporádico sino como ejercicio permanente.

LAS INICIATIVAS COMUNICACIONALES DEBEN ESTAR EN PROFUNDA RELACIÓN CON SU ENTORNO SOCIAL, Y DEBEN RESPONDER A LAS NECESIDADES REALES CON LA CAPACIDAD DINÁMICA DE REPENSAR CONTINUAMENTE A QUIÉNES ESTÁN DIRIGIDAS.

Por ejemplo, cada organización surge en un **momento sociohistórico** particular con el propósito de dar respuesta a necesidades específicas. Con el correr del tiempo la realidad cambia y por ende, su misión y objetivos pueden entrar en contradicción o volverse obsoletos.

LA BÚSQUEDA PERMANENTE DE SENTIDO DE LA PROPIA VIDA Y EXISTENCIA DE LA OSC ES UN FACTOR CLAVE QUE ESTÁ ÍNTIMAMENTE LIGADO A LA COMUNICACIÓN, YA QUE SE NECESITA DE ESE SENTIDO PARA DESARROLLAR UNA PROPUESTA DONDE SUS INTEGRANTES Y PARTICIPANTES SE SIENTAN IDENTIFICADOS.

Otro elemento que requiere ser revisado a la hora de pensar el contexto en que el comunicador pone en juego sus saberes es el de las **estructuras organizativas** de cada OSC.
Las instituciones rígidas en sus relaciones interpersonales, con organigramas verticalistas y con poco protagonismo de sus miembros presentan dificultades para la gestión de una comunicación desde una perspectiva vincular. Es por ello que cuando hablamos de comunicación para el cambio social también hablamos de instancias de educación participativa. La formación de los miembros de una OSC puede ser un dato clave para promover nuevas formas de desarrollo comunicacional.

Y en este contexto, ¿cómo gestionar una comunicación que supere la visión difusionista?

La comunicación de una OSC, tanto externa como interna, no puede ser atendida de forma "ingenua". Esto quiere decir que los procesos de comunicación participativos tienen que ser impulsados a partir del apoyo de los miembros de toda la institución en la búsqueda de soluciones a problemas identificados colectivamente.

Internamente es importante poder reconocer y alentar espacios donde expresar las ideas, para favorecer la cohesión grupal y habilitar nuevas voces comprometidas con la OSC. También es interesante asignar tareas de comunicación a distintos integrantes de la organización, haciendo vívida la idea de que la comunicación es transversal y nos involucra a todos.

En un esquema donde una persona transmite una información en un sentido único y recto y otra recibe sin posibilidad de réplica, se limita la comunicación a la transmisión pasiva y a colocar a los integrantes de una organización en el lugar de "receptores y ejecutores" de tareas, sin posibilidad de enriquecer las prácticas y discursos con sus miradas y de influir positivamente con sus conocimientos previos.

Si sostenemos la idea de que la comunicación se construye, se crea colectivamente, podemos suponer que requiere compromiso, comprensión, voluntad y reconocimiento de la complejidad que en sí misma conlleva.

Cuando nos comunicamos entran en juego sentimientos, pensamientos, ideas preconcebidas, sueños y todos los aspectos que hacen y conforman a las personas. Tener presente esta realidad es un paso importante para concebir la comunicación desde el vínculo entre las personas.

Por ello, proponemos considerar la comunicación como un elemento clave de la participación del propio proceso organizativo de la institución. Para esto es recomendable buscar formas al interior del espacio institucional que permitan el intercambio entre sus miembros y aseguren una relación coherente entre su misión y visión y las acciones que impulsa.

El comunicador tendrá este nuevo perfil para sostener las ideas y motorizarlas hacia el interior del grupo de trabajo.

Preguntas para reflexionar

1. Como comunicadores, ¿cuál podría ser nuestro aporte a la transformación social que se propone la OSC en la que participamos?

2. ¿Qué tareas específicas podrían asignarse a quien gestione la comunicación en la organización?

3. ¿Con qué obstáculos nos encontramos, tanto internos como del contexto, para impulsar en nuestra organización el rol del comunicador desde una perspectiva vincular?

Reflexiones finales

¿Qué tal han llegado al final de este proceso? ¿Cuáles fueron los principales cambios, avances y aprendizajes de sus organizaciones y proyectos al transitar el camino de diagnosticar y planificar su comunicación? ¿Qué aspectos que no venían considerando ahora pudieron conocer gracias a la participación de distintas personas en el proceso? ¿Hay objetivos que no pudieron abordar por falta de tiempo, equipo o por sucesos imprevistos? A no preocuparnos porque seguramente estos temas podrán ser retomados en futuras planificaciones.

En gran medida nuestro objetivo estará cumplido si después de estas páginas están en condiciones de detectar todo lo que abarca la comunicación de un proyecto social, confiando en que se trata de un proceso transversal, constante y dinámico, que supera el paradigma instrumental para comprender que se trata de un proceso vincular que afecta a todos los grupos con los que la organización establece relaciones.

También apuntamos a promover el juicio crítico y el análisis para garantizar coherencia a lo largo de las distintas comunicaciones: esta actividad o herramienta, ¿nos representa? ¿Es coherente con nuestra visión del mundo? ¿En qué rol estamos ubicando a las personas involucradas en la comunicación? ¿Mantiene identidad con el resto de las comunicaciones que generamos?

En definitiva, estaremos extremadamente satisfechos si, a pesar del contexto siempre cambiante, de las oportunidades que se nos presentan, de las necesidades que nos abruman, el tiempo que nunca alcanza y los recursos que parecen escasear, tenemos siempre la serenidad de detenernos y preguntarnos: ¿de qué manera puede la comunicación potenciar nuestros objetivos de cambio social?

Esta es la pregunta que acompaña cada uno de los capítulos y que esperamos haber podido sembrar en sus proyectos como un criterio, como una inquietud siempre presente y que en cada ocasión encuentra respuestas renovadas.

Compartimos todos estos aprendizajes porque somos conscientes de que la única forma de lograr cambios sostenidos y a gran escala es haciéndolo junto a otros. Confiamos y deseamos que cada una de las personas a las que llegue este texto lo apropie, sea su embajador y se sume a este grupo de comunicadores preocupados y comprometidos con la mejora de la sociedad y convencidos de que la comunicación puede y debe ser una opción más de transformación e inclusión social.

Bibliografía

• ACCEDER Asociación Civil. "Vos + Voz. Material de trabajo: Derechos Humanos – Comunicación - Radio". Buenos Aires, 2010.

• ANDER-EGG, Ezequiel. *El trabajo social como acción liberadora*. Editorial Humanitas, Buenos Aires, 1988.

• BURIN, David, KARL, Istvan y LEVIN, Luis. *Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales*. Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 2008.

• COSTA, Joan. *La imagen de marca*. Paidós, Barcelona, 2004.

• Declaración Universal de los Derechos Humanos Emergentes.

• ENZ, Angélica, FANTIN, Roxana, LAHARRAGUE, Isabel. *Comunicar para el cambio social*. La Crujía, Buenos Aires, 2006.

• FRASCARA, Jorge. *Diseño gráfico para la gente. Comunicación de masa y cambio social*. Ediciones Infinito, Buenos Aires, 1997.

• FRASCARA, Jorge. *Diseño gráfico y comunicación*. Ediciones Infinito, Buenos Aires, 1998.

• FREIRE, Paulo. *Acción cultural para la libertad*. Tierra Nueva, Buenos Aires, 1974.

• GERGEN, K. y GERGEN, M. *Reflexiones sobre la construcción social*. Paidós, Madrid, 2011.

• LA CALANDRIA. "La comunicación en la planificación y gestión del desarrollo local". www.calandria.org.pe, Lima, 2001.

• LEDESMA, María. *El diseño gráfico, una voz pública*. Argonauta, Buenos Aires, 2003.

• MATA, María Cristina. *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*. La Crujía, Buenos Aires, 1985.

• MATTELART, Armand y MATTELART, Michèle. *Historia de las teorías de la comunicación*. Paidós, Buenos Aires, 1997.

• MATUS, Carlos. *Política, planificación y gobierno*. ILPES, Caracas, 1987.

• PNUD, BID y GADIS. *Índice de Desarrollo Sociedad Civil Argentina*. Edilab, Buenos Aires, 2004.

• PRIETO CASTILLO, Daniel. *Diagnóstico de Comunicación*. Editorial QUIPUS, Quito, 1990.

• PRIETO CASTILLO, Daniel. *La Comunicación en la Educación*. La Crujía, 1999.

• PUJOL ROMERO, Mónica. *Diseñando espacios de sentido*. [en línea] Dirección URL: ⇦http:www.foroalfa.org⇨ [Consulta: septiembre de 2011].

• UNESCO. *Un mundo, múltiples voces*. Fondo de Cultura de México, México, 1980.

comunia

Virrey Liniers 1186 1º B
Ciudad Autónoma de Buenos Aires
Tel / Fax: (54 11) 4931-2286
info@comunia.org.ar
www.comunia.org.ar

Este manual ha sido publicado en el marco del proyecto "Cambiar la sociedad desde la comunicación" realizado con el apoyo de:

MECENAZGO CULTURAL
Buenos Aires Ciudad

movistar

Agradecemos también la colaboración de:

C.I.M.A.R.A.
CAMARA DE INSTITUCIONES MEDICO ASISTENCIALES DE LA REPUBLICA ARGENTINA

Mercedes-Benz