

capacitación a distancia en gestión de organizaciones comunitarias

comunicación

**La comunicación en
las organizaciones comunitarias**

autora:
Judith Gerbaldo

4

Contenido

- **Introducción**
- **Esquema conceptual general.**

1Las organizaciones comunitarias y el espacio público.

- 1.1. Caracterización del Espacio Público.
- 1.2. El Juego de los Medios en los Tiempos Modernos.
- 1.3. La Comunicación Estratégica, Herramienta Necesaria para el Fortalecimiento Institucional.

2 Políticas comunicacionales de las organizaciones.

- 2.1. Políticas de la organización, políticas de comunicación.
- 2.2. Distinción entre información y comunicación
- 2.3. Conocimiento de los públicos internos y externos
- 2.4. La comunicación estratégica en las organizaciones

3 Comunicación Institucional.

- 3.1. Definiciones
- 3.2. Hacia un Esquema de la Comunicación Institucional
- 3.3. La Comunicación Interna

4 Comunicación Interinstitucional.

- 4.1. Comunicación para el Desarrollo
- 4.2. Redes y Estrategias de Cooperación
- 4.3. Establecimiento de Redes Informativas
- 4.4. Campañas de Difusión. Componentes. Medios y Activida-

des.

4.5. Redescubrimiento del Receptor

5 Diagnóstico Comunicacional

5.1. Diagnóstico interno y externo

5.2. Pasos de Diagnóstico

5.3. Definición de Estrategia Comunicacional Múltiple

6 Comunicación Externa

6.1. ¿Quiénes somos?, ¿Hacia dónde apuntamos?

6.2. ¿Quiénes construyen la Opinión Pública?

6.3. La imagen institucional

6.4. Visibilidad, Credibilidad y Legitimación

7 Definición de la Estrategia Comunicacional

7.1. Mercado de Medios

7.2. El Vocero

7.3. Planificación de Medios

7.4. Proceso de Comunicación entre Emisor y Receptor.

7.5. Ejes de Mensajes

7.6. Plan de Comunicación

7.7. Prensa y Difusión

8 Cierre. Actividades de Síntesis. Glosario.

INTRODUCCION

Una parte importante de la sociedad no conoce las organizaciones comunitarias, "no las ve", Se dice que ellas no tienen visibilidad pública. La fuerza y la energía de estas organizaciones puede ser enorme pero muchas veces es invisible.

Uno de los factores que les permite visibilidad, que los demás se enteren de su existencia, es el diseño e implementación de estrategias y prácticas de comunicación adecuadas a los distintos públicos con los que la organización se relaciona.

Lograr visibilidad no significa solamente aparecer y participar en los medios de comunicación (diarios, radio, TV). Significa también, tener acceso a mejores formas de negociación, para el logro de sus objetivos, para la consecución de recursos humanos y financieros. Que la organización sea reconocida, sea referente en temas específicos. Significa también: negociar desde una posición de poder.

Por ello, entre otras razones, la capacitación en comunicación es fundamental para las organizaciones. Es necesario combinar el saber técnico con los elementos de la propia identidad.

En el módulo **Comunicación. La Comunicación en las organizaciones comunitarias** se parte desde un concepto más general y globalizador en los capítulos uno y dos, hacia instancias más prácticas en los subsiguientes. Precisamente estos primeros capítulos, que bien pueden resultar demasiado abstractos, son fundamentales para que los usuarios del PCAD logren una aproximación al contexto general de las comunicaciones en las condiciones actuales de globalización y su impacto creciente en la vida institucional. Se apunta a transferir las estrategias necesarias, para que las OCs puedan desarrollar una política comunicacional propia.

El capítulo tres, está referido a la Comunicación institucional. Y a la necesidad de encontrar un modelo que abarque la comunicación que se produce en el ámbito interno, la que se produce entre las organizaciones y la comunicación externa.

En el capítulo cuatro "Comunicación interinstitucional" se exploran los caminos del encuentro en redes y estrategias de cooperación, redes informativas, regionales, de actividades, de apoyos ó alianzas estratégicas. Las OCs verían potenciadas al máximo sus prácticas institucionales, si lograran trabajar articuladamente. No sólo se complementan los recursos disponibles, sino que se fortalecen los objetivos que le dieron origen a su existencia.

En el capítulo quinto se avanza con los criterios del diagnóstico comunicacional. Los que permitirán -entre otras cosas-fortalecer las campañas que se hayan encarado para el posicionamiento de la imagen de la organización en el contexto social. El diagnóstico comunicacional permite visualizar cómo y desde qué aspecto del tema o problema puede aportar cada sector social a la solución del mismo,

En el capítulo sexto se aborda todo lo referido a la Comunicación externa. Para encarar cualquier estrategia referida a la imagen institucional, su visibilidad pública, credibilidad y legitimación es necesario que la organización defina con claridad ¿Quién es? y ¿A qué apunta? Una vez que lo haya explicitado hacia el interior de la institución, estará en condiciones de realizar otros abordajes. Esto es, asumirse como emisor de mensajes y empezar a ganar terreno en la construcción de la opinión publica.

En el séptimo y último capítulo se ponen manos a la obra. Con los insumos y estrategias obtenidos la OCs estarán en condiciones de definir una estrategia de comunicación para su organización. Propia y singular, como la multiplicidad de rostros y entrecruzamientos que hay en la experiencia humana. Como solo cada organización puede abordar, tratando de recuperar la propia historia, de saberes, andares y miradas.

A través de este módulo nos proponemos que los usuarios del PCAD logren:

- ✓ Abordar la problemática de la comunicación en el actual contexto: un mundo globalizado y atravesado por múltiples medios de comunicación.
- ✓ Reflexionar sobre la comunicación en sus organizaciones. E instrumenten a la brevedad un Plan de Comunicación.
- ✓ Reconocer que la comunicación, utilizada como una herramienta estratégica, es capaz de potenciar, multiplicar, darle más fuerzas a las acciones

de todos los días, contribuyendo al fortalecimiento institucional.

- ✓ Manejar estrategias, destinadas a lograr que las organizaciones intervengan en la generación de opinión pública,

En síntesis, este módulo pretende brindar un pantallazo general del contexto actual de las comunicaciones, modos de abordaje y estrategias posibles. El objetivo es que las voces y las prácticas de las OCs cada día tengan más posibilidades de incidir en la realidad, para el logro una sociedad más democrática y justa. Ese, seguramente será el aporte más importante que se puede hacer, que asegure el desarrollo de un pueblo que reflexiona y actúa de acuerdo a sus propios ideales e intereses.

Por último corresponde agradecer al Lic. Mario Parías, sin cuyos aportes y sugerencias este trabajo no hubiera sido posible.

1.1. CARACTERIZACIÓN DEL ESPACIO PÚBLICO

La vida familiar, el uso del tiempo libre, la empresa, la educación, la estructura y los procesos políticos, los fenómenos culturales: todos estos aspectos de la vida social se ven afectados por los actuales sistemas comunicacionales.

Hasta el sistema mismo de producción ha sido afectado de raíz por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Se afirma que en la actualidad se vive una **cultura mediática**. ¿Qué es una cultura mediática?

Con esto se está queriendo decir que en la cultura, en las vidas de las personas, en su hogar, los medios masivos de comunicación ocupan un papel muy especial: los diarios y revistas, la radio y muy especialmente la televisión. Estos medios son cada vez más importantes. Sobre qué es la cultura se puede recordar o repasar, lo que planteaba Mario Robirosa en su módulo acerca de "culturas" y "subculturas".

En esta "cultura mediática" se conocen muchos hechos solamente a través de la radio o la televisión. Los televisores son un miembro más de las familias.

Estos medios son fuente de conocimiento sobre aquellos hechos de la sociedad con los que no se tiene contacto directo.

Las tecnologías, los medios, constituyen parte del entorno. Lógicamente la comunicación interpersonal (persona a persona) sigue existiendo pero ya no es posible aislarse del contacto con la radio o la TV, por citar sólo los medios más difundidos.

En este sentido, es interesante el análisis que realiza Lucrecia Escudero. Ella sostiene que en la actualidad los medios de comunicación "no sólo reflejan la realidad, también la construyen".

La historia del hombre es la de su fascinación por los relatos. Hoy estos relatos se reciben de los medios tecnológicos de comunicación.

Los relatos no son sólo las historias ya clásicas como "Don Quijote de La Mancha", no son sólo las versiones de Caperucita Roja o la historia del exterminio del gaucho representada en Martín Fierro. Relatos son también los que la gente cuenta o le cuentan todos los días: lo que hoy se dice sobre las "verdaderas" causas de la muerte de la hija de Doña Amelia, el relato que alguien hace sobre su visita del domingo al parque de la ciudad.

Hoy, además, los medios tecnológicos de comunicación relatan desde que se abren los ojos por la mañana y se prende la radio. Los periodistas cuentan los "hechos del día". Pueden ser sucesos policiales, conflictos que involucran a los trabajadores, actualidad política, deportiva, etc.

Todos los temas que se hacen públicos son relatos construidos, hechos que son convertidos en públicos por los medios. Los temas atrapan el interés del público y los relatos se instalan como hechos, como la realidad.

Todos los temas que se hacen públicos son relatos construidos por los medios. Ninguno de los hechos que se escuchan diariamente a través de los distintos medios son la realidad en sí misma, la verdad. Son una "versión" de la realidad; la versión de quien la está relatando. Existen distintos tipos de relatos:

- ✓ los de ficción (por ejemplo la telenovela),
- ✓ los de actualidad (por ejemplo los noticieros).

Lucrecia Escudero hizo una investigación acerca del comportamiento de los medios de comunicación argentinos durante la Guerra de Malvinas: concluyó que en ese momento no eran muy claros los límites entre el relato de actualidad, propio del género informativo, y el relato ficcional, propio de la literatura.

Sucedió que los medios "generaron un relato de actualidad que por momentos fue pura ficción". Con lo cual afirma que en muchas oportunidades se muestran los hechos, pero pasados por el tamiz de intermediarios como los propios medios . Esto ocurre por razones económicas, políticas, o comerciales.

En este sentido, están construyendo una nueva realidad a la que se denomina **realidad mediatizada**.

La misma autora afirma además que hoy no tiene sentido preguntarse acerca de la maldad o la bondad de los medios, porque "el paisaje moderno es impensable sin ellos"(I), y agrega: "sería como preguntarse acerca de la bondad o maldad de los árboles". Porque **los medios tecnológicos de comunicación (el diario, la TV, la radio, las tecnologías informáticas) forman parte de la vida cotidiana**.

En la actualidad, las comunicaciones definen el espacio de la escena

pública.

¿Qué es el espacio público?

Es aquél donde se instala la opinión pública.

Las comunicaciones definen el espacio de lo que se considera “público”.

Aquí se está utilizando la idea de que lo "público" es aquello que potencialmente está abierto al conocimiento de toda la población. Potencialmente, porque no todos tienen televisión por cable o televisión común.

El espacio público de las sociedades modernas se ha modificado conforme pasaron los años y las correspondientes evoluciones tecnológicas.

Antes, el límite entre lo privado y lo público era más claro. Lo privado correspondía a lo que sucedía al interior del hogar. Actualmente, la existencia de los medios tecnológicos de comunicación facilita que ambos espacios se confundan. El ámbito de lo privado fácilmente puede cobrar dimensión pública si es tomado por los medios.

El espacio público, como en el caso de los noticieros de la TV, está presente en los espacios privados.

Cuando se trata de explicar qué está pasando con el espacio público y con el espacio privado, aparecen diversas posiciones.

Para unos la clave está en el mantenimiento y crecimiento de la democracia. La democracia garantiza el derecho básico de libertad de expresión. El mantenimiento del mismo, con las nuevas tecnologías, lleva a una influencia creciente de las exposición públicas de las ideas y reclamos por el cumplimiento de los derechos establecidos, por ejemplo.

Se afirma que vivimos en la "sociedad de los medios", casi doscientos años después de la aparición de los primeros diarios masivos. Antes de continuar con el tema del espacio público es importante detenerse en este punto. A veces se confunde **medios** con **comunicación**. Los medios son una parte de la comunicación; por ejemplo, las tecnologías que utilizan los emisores para difundir discursos, mensajes. Pueden ser no tecnológicos, como cuando hablamos o hacemos señales con las manos. Pero lo que debe quedar claro es que la comunicación comprende mucho más que los medios. Es cierto que usamos la palabra "medio" para referirnos a situaciones comunicaciona-

les más complejas como la TV, en parte por costumbre y en parte por ser sintéticos.

En sentido estricto el hombre siempre ha vivido en una sociedad de medios. Aunque los medios fueran durante milenios el propio cuerpo (gestos, sonidos guturales, lenguajes y habla). Cuando se habla de "sociedad de los medios", o de "cultura mediatizada", se hace referencia a la sociedad actual y al gigantesco crecimiento que en ella han tenido los medios tecnológicos (televisión, televisión por cable, computadoras, redes informáticas mundiales, y otros artilugios tecnológicos).

Los medios se han incorporado casi sin darnos cuenta en nuestra vida diaria.

Para profundizar el tema del **espacio público**, analicemos el siguiente ejemplo:

En determinado momento nuestra organización -un "club de abuelos", una posta de salud, etc.- decide instrumentar un curso de capacitación.

Los medios tienen propietarios y a las organizaciones comunitarias no suele resultarle fácil acceder a ellos.

Si sólo está dirigido a los miembros de la organización, se dice que está orientado al **público interno** (en los próximos capítulos ampliaremos este concepto). De esta manera la experiencia queda reducida a un pequeño grupo.

Sin embargo, si ese mismo curso está orientado a todos los interesados en el tema, y **si toma estado público a través de un medio de comunicación que lo amplíe a otros públicos más vastos, podemos decir que se trata de una experiencia en la cual intervienen los medios masivos de comunicación.**

Los medios masivos de comunicación como la televisión y la radio tienen un papel tan importante en nuestra sociedad que a veces -pareciera- aparecer en ellos es una condición indispensable para "existir" en el espacio público. Recuerden el ejemplo de la "sentada" que relataba Mario Robirosa (Módulo 1 -p.61).

El movimiento vertiginoso en que vivimos está marcado en buena medida por el nivel de desarrollo que tienen las comunicaciones. Podemos incluir, citando apenas algunos aspectos, las grandes cadenas de radio y televisión, por satélite y cable.

También crecen los sistemas de comunicación personal de alcance internacional, como el fax, el teléfono celular, las computadoras personales y la red Internet, que puede incluir el correo electrónico o "e-mail", etc.

Por otro lado, también se han multiplicado experiencias de comunicación alternativa o comunitarias, es decir, otros tipos de proyectos comunicativos que buscan responder a las necesidades de las organizaciones que dan origen a esos proyectos.

Espacio público

Opinión pública

Ya se dijo que el **espacio público** es aquél donde se instala la opinión pública. Es un espacio atravesado por **redes comunicacionales**, por mensajes procedentes de múltiples fuentes. Las fuentes son el origen de los mensajes. En un esquema simplificado de la comunicación, tenemos los siguientes elementos:

La fuente	el origen de los mensajes.
El mensaje	lo que se va a comunicar.
El código	los códigos son repertorios de signos diversos (palabras, imágenes, notas musicales).
El canal	el medio a través del cual circula el mensaje.
El emisor/ el receptor	el emisor, en un proceso de comunicación, es quien dirige sus mensajes hacia otro actor social que se denomina receptor. El emisor, entonces, comunica lo que ha percibido selectivamente de una realidad que es diversa

En el espacio público encontramos "la opinión política" tanto del oficialismo

como de la oposición. Al menos, aquello que los actores políticos quieren que se "haga público".

El **espacio público** es la realidad que se nos presenta a cada instante a través de la pantalla del televisor, del diario, de las revistas y de cuento medio de comunicación esté a nuestro alcance. Recordemos que esta realidad es una construcción, un relato sobre la realidad tamizado por quien elabora y emite ese relato, mensaje o discurso.

Un **concepto** vinculado al espacio público es el **de opinión pública**.

La opinión pública es aquella que se expresa en público sin correr el riesgo de ser sancionada por la sociedad. Aunque, claro está, no todo lo que puede ser dicho en público sin riesgo de sanción, es opinión pública.

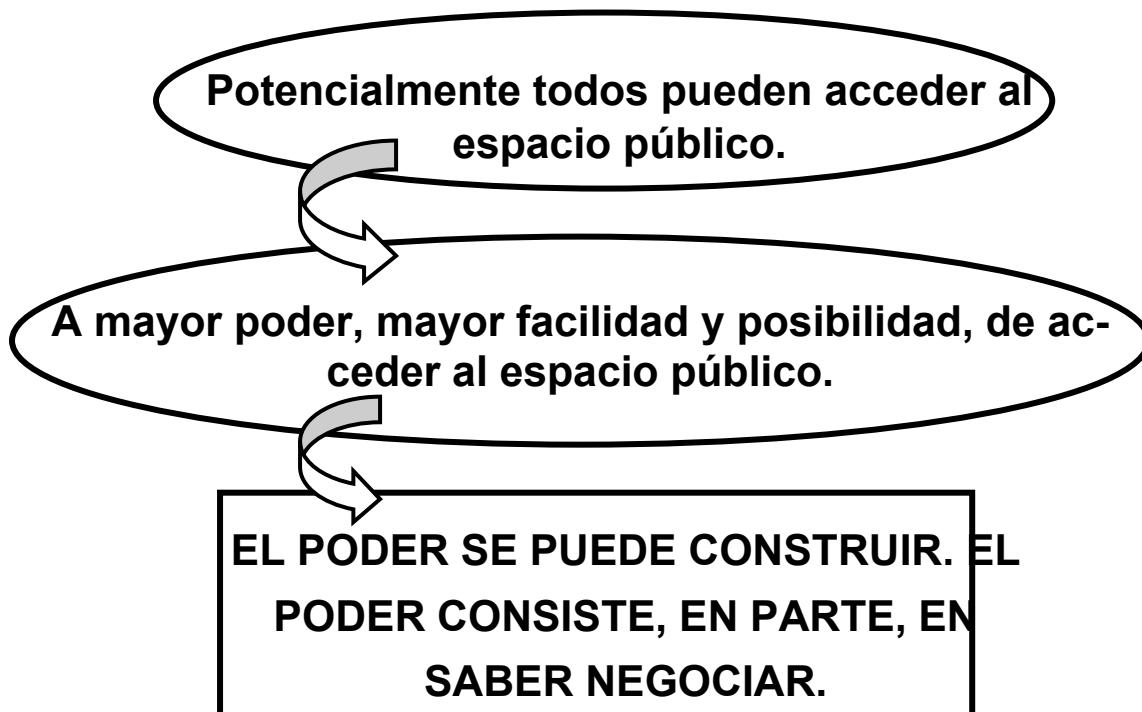
En este sentido, es interesante una observación que realiza D. Wolton sobre el tema: "**...se hace público lo que se quiere comunicar al espacio público. ...éste se caracteriza por ser un espacio abierto en el que se expresan todos los que se autorizan para hablar públicamente y, por lo tanto, para asegurar cierta publicidad y mediación a su discurso**" (1992).

El término discurso no significa el mensaje de una autoridad o las palabras para cerrar un acto. El discurso o los discursos indican el peso o la importancia que adquiere socialmente lo dicho no en forma individual sino colectivamente.

Por ejemplo, el discurso político o el discurso moral no es algo escrito o dicho por alguien en forma individual; es lo que colectivamente se dice, lo que todos repiten o aceptan y, aunque nadie lo diga, es lo que se hace.

Se dijo que la opinión pública es un espacio en el que se expresan todos los que se autorizan públicamente. "Autorizarse" a hablar sería adoptar las actitudes y acciones encaminadas para expresarse públicamente, el no quedarse callado.

El espacio público, potencialmente, está abierto a todo el que quiera hacerlo. "Autorizarse para hablar públicamente" puede entenderse como tener la voluntad, la iniciativa, de "hablar" en los espacios públicos. Claro está que luego veremos que no es tan sencillo como simplemente "autorizarse": las organizaciones deberán desarrollar estrategias para lograr que sus voces sean escuchadas por los medios, la sociedad y pasen a formar parte del espacio público, a tener-en potencia- a todas las audiencias como receptores.



Si bien no todos tiene acceso al espacio público, los que desean expresarse -y buscan que su expresión sea escuchada- tienen posibilidades ciertas de hacerlo.

El desafío pasa por reconocer que el espacio público es un espacio de interacción, en donde es posible el encuentro con el otro, con el interlocutor.

¿Recuerdan el ejemplo del Curso de Capacitación? Para difundirlo, pueden instrumentarse desde una gacetilla hasta una pequeña campaña publicitaria con técnicas de marketing.

Para lograrlo hay que aplicar las estrategias apropiadas, definidas en el marco de una **política general de comunicaciones** de la organización comunitaria.

UNA POLÍTICA DE COMUNICACIONES DE LA ORGANIZACIÓN COMUNITARIA REQUIERE ANTES QUE NADA SABER QUE SE QUIERE DECIR Y PARA QUE

Habrá que evaluar la importancia de la comunicación, el impacto creciente sobre las propias prácticas, la incidencia real en los pasos futuros y tener en claro qué se quiere decir y para qué.

Este módulo, y las herramientas que proporciona apuntan hacia ese objetivo.

ACTIVIDAD 1

Tome su cuaderno de notas y realice una primera aproximación a temas que luego se profundizarán:

¿En su organización han evaluado los aspectos comunicacionales considerados en los párrafos anteriores?

¿Se han planteado ESTRATEGIAS QUE PERMITAN A LA ORGANIZACIÓN TENER PRESENCIA EN EL ESPACIO PÚBLICO?

¿Comunican las actividades que realizan? SI lo hacen, ¿de qué manera y para quiénes?

Retomemos la cuestión clave del espacio público. Según D. Wolton, en el espacio público coexisten tres lógicas -tres modos de funcionamiento-, cada una autónoma respecto de las otras, pero interrelacionadas a través del discurso:

1) La lógica de la política: constituida por la actividad y los discursos de los políticos. Lo que dicen, lo que opinan, y lo que hacen sobre temas determinados.

2) La de la información: Propia de los medios de comunicación. Estos adquieren más legitimidad cuanto mejor sea la información que proporcionen y mas diversas y variadas sean sus fuentes.

3) Lógica de la comunicación: En este punto se toman en cuenta los sondeos de opinión, las encuestas que se realizan sobre temas determinados para conocer lo que dice y siente la gente. En ámbitos periodísticos se lo denomina "humor social" y se expresa a través de los medios de comunicación.

Lógica de la política

Lógica de la Información

Lógica de la comunicación

De las tres lógicas, la de la comunicación cumple un rol preponderante. No sustituye ni a la política ni a la información, sino que les permite existir. A través de la comunicación y su ámbito, el espacio público, los individuos y las organizaciones van formando criterios sobre la realidad.

Surge entonces que uno de los puntos interesantes será analizar a los actores sociales que están detrás de los discursos. Entre unos y otros están los políticos, los empresarios, los comunicadores.

También están, quizás en menor medida, los grupos o instituciones que lo-

graron ganarse un espacio como referentes de ciertas disciplinas o temas, en algunos casos con aportes específicos y /o críticos (grupos ecologistas, asociaciones médicas, agrupaciones de lucha contra el sida, etc.).

Los que están son los que se asumieron como emisores, los que se autorizaron a hablar.

Asumirse como emisor es por donde se comienza a diseñar una estrategia de comunicación.

ASUMIRSE COMO EMISORES

1.2. EL JUEGO DE LOS MEDIOS EN LOS TIEMPOS MODERNOS

Es importante aclarar que no sólo lo público ocupa el espacio de los medios. En la actualidad también se hace público lo que antes era considerado privado o íntimo.

Se tiende a mostrar "todo". Mostrar la vida privada, los romances, los secretos, mostrar lo que en otro momento quedaba reservado al ámbito íntimo y/o familiar.

Prima la tendencia a difundir lo que "vende", lo que brinda réditos al ser divulgado. Temas intrascendentes bien pueden funcionar como cortinas de humo de aspectos más críticos y graves de la realidad. Pocos medios escapan a mostrar cómo viven, qué hacen, adonde van de vacaciones, los deportistas, artistas, políticos, etc.

Las organizaciones comunitarias pueden realizar un importante aporte dando presencia en el espacio público a problemas sociales relevantes.

Para trabajar en este sentido se requiere del conocimiento del entorno y de los medios de comunicación.

El desarrollo de habilidades comunicativas y la adquisición de herramientas para favorecer las posibilidades de la organización comunitaria como emisor, requieren un proceso de aprendizaje y crecimiento.

Cada organización produce hechos culturales y políticos y debería estar en condiciones de emitir mensajes, propuestas, saberes y opiniones interesantes e importantes para toda la sociedad.

Es necesario incluir a la comunicación dentro de los objetivos de los grupos y organizaciones.

En este sentido, Mario Kaplún -destacado maestro de comunicadores populares de América latina- plantea que:

“La mayoría de las organizaciones ha ignorado a la comunicación como parte importante de sus planteamientos. Comunicación tanto para la difusión de su proyecto, de su posición, de sus denuncias y sus planes, como para hablar de derecho ciudadano a la comunicación. Plantear la democratización de la comunicación es plantear la democratización de la sociedad y viceversa”. (1992)

Nuevas Relaciones entre el Estado y las Organizaciones de la comunidad:

Los recientes procesos de privatización, descentralización y desregulación han llevado a una clara modificación en el rol y las funciones del Estado, complementando sus acciones con las de las organizaciones comunitarias.

Buena parte de las organizaciones encuentran su razón de ser (su misión, según la denominación más moderna) en el ámbito de las políticas sociales. Llevan adelante prácticas tendientes a responder a los múltiples problemas y a las diferentes necesidades que se plantean en la vida cotidiana.

La revalorización de las organizaciones está particularmente referida a su potencial para asumir de manera más eficiente sus crecientes funciones sociales.

La forma de constitución de las organizaciones es de diversos tipos. Todas mantienen autonomía respecto del Estado, esta autonomía que no está establecida en términos económicos ya que muchas organizaciones dependen del financiamiento gubernamental. Igualmente deben atenerse a las regulaciones establecidas por el Estado y a las consecuencias de las acciones que emprendan, puesto que forman parte, como ciudadanos- como componentes de un sector social definido- de la sociedad.

Existen organizaciones que han influido para que las problemáticas que las preocupan se instalen en la agenda pública, es decir, aquello que aparece

como importante en las emisiones de los medios masivos de comunicación. Esas problemáticas pueden llamar la atención e interesar a la población en general.

De esta manera, en la actualidad los medios de comunicación se ocupan de la problemática ambiental, los niños de la calle y el consumo de estupefacientes, la violencia doméstica, los derechos reproductivos de la mujer o las dificultades de los jóvenes para su inserción laboral, entre otros temas.

Al mismo tiempo, los medios reconocen como fuentes de información y toman como referencia a las organizaciones especializadas en estas temáticas.

¿Esto se logró de manera espontánea? ¿O por el contrario estas organizaciones se plantearon una política de comunicación que les permitiera insertarse en el espacio público?

En realidad **lo han conseguido a través de distintas estrategias**. Por ejemplo interesando a los medios de comunicación en la difusión de estas temáticas, demostrándoles que son temas que interesan a sus propios públicos: oyentes, lectores, televidentes.

Por otra parte, algunas organizaciones han conseguido "visibilidad" en los medios, estar en la agenda pública debatiendo con los funcionarios gubernamentales vinculados a sus problemáticas.

En otros casos, las organizaciones comunitarias han accedido al espacio público presentando propuestas, anteproyectos de ley, con solicitudes de intermediación en los ámbitos legislativos (Legislatura, Concejo Deliberante), y consiguiendo el apoyo de uno o más bloques partidarios o de algunos legisladores sensibles a la propuesta.

Otros consiguieron visibilidad participando como expositores en Congresos y Seminarios especializados.

Con unas u otras estrategias, estas organizaciones tratan de ser reconocidas como fuentes por los medios. Tratan de lograr que se las tome como referencias obligadas al momento de tratar (los medios, el gobierno, la Universidad) las temáticas que trabajan e investigan. Y con las cuales quieren incidir, a la hora del establecimiento de las prioridades sociales.

Por ejemplo, entidades que trabajan e investigan sobre los problemas de vivienda de sectores carenciados han desarrollado una estrategia permanente de información y comunicación a los distintos sectores políticos (legisladores, ministerios) y sociales (pobladores, empresas, medios de comunicación, etc.) logrando que se los tenga en cuenta a la hora de formular políticas sociales de vivienda. Sus investigaciones se constituyeron en fuentes de información

necesarias para formular dichas políticas.

Apelando a estrategias comunicacionales, **en numerosos casos han logrado visibilidad pública y reconocimiento**. Por ejemplo, ante la inminencia del cierre de un Hospital Público o el mal estado de una escuela. (Estos aspectos serán abordados en los próximos capítulos de este módulo).

La estrategia consiste en fortalecer la constitución de actores sociales con capacidad de movilizar a sectores postergados, para plantear una agenda social con nuevas prioridades.

El objetivo puede ser incidir en la posibilidad de darle una nueva dirección al desarrollo, centrándolo en las preocupaciones de la gente, en la participación popular y en sus necesidades reales y sentidas.

Este desarrollo estará **vinculado al crecimiento de la organizaciones comunitarias**, al nivel de desarrollo alcanzado, de capacitación recibida y a la búsqueda de caminos que permitan multiplicar sus esfuerzos. Estará vinculada asimismo a que logren fortaleza en sus posiciones y fuerza en los lugares que ocupan.

Esto les permitirá participar en múltiples escenarios de negociación para cumplimentar con la misión institucional y las metas que se hayan fijado para lograrla (ver Módulo 1, Mario Robirosa: " La organización comunitaria").

Las organizaciones comunitarias despliegan su accionar en el ámbito de lo local y logran que sus tareas se multipliquen -se potencien- relacionándose y construyendo **redes entre sí y con otros actores sociales**. Las convergencias con múltiples organizaciones y ámbitos les otorgan mayor poder y representatividad para mejorar las posibilidades de obtener resultados favorables en las negociaciones.

Habrá que definir la mejor estrategia para cada coyuntura, pero también habrá que estar preparados para dialogar desde una posición de poder. No

en términos económicos, pero sí en capacidad de representación y movilización; por ejemplo, con acuerdos sectoriales que puedan potenciar nuestra capacidad negociadora. Recuerden lo tratado respecto de la construcción del poder por Mario Robirosa en el Módulo titulado "La organización comunitaria. Las organizaciones en su entorno y estrategias de negociación", en especial el Capítulo 3.

Las organizaciones comunitarias pueden incidir en la determinación de políticas y recursos que permitan instalar en el debate público a las distintas problemáticas sociales, salud, educación, población en situación de riesgo, pobreza, y a las múltiples demandas sectoriales que representan. Para lograr

esto hacen falta estrategias de acceso al espacio público, a los medios de comunicación, desarrollando estrategias de alianzas entre variados actores sociales comprometidos con la promoción comunitaria.

Organizaciones comunitarias más fortalecidas, tendrán mayores posibilidades de obtener reconocimiento público y mejorar las condiciones de vida de sus miembros.

Si las organizaciones comunitarias se interrelacionan y forman redes organizacionales, su poder se potencia y su poder de negociación aumenta.

De lo contrario, estas organizaciones corren serios riesgos de ir quedando en el camino y, lo que es más grave aún, sin cumplir aquellos objetivos fundacionales que las llevaron a agruparse.

1.3. LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

Herramienta Necesaria para el Fortalecimiento Institucional. Primera aproximación

La comunicación atraviesa las organizaciones en su dinámica interna, en los roles y funciones, en los modos de conducción, etc. Para trabajar en conjunto los miembros de una comisión directiva deben mantener una fluida comunicación entre sí, tener canales que los comuniquen con los otros miembros y usuarios de la organización, etc.

La comunicación es una estrategia que atraviesa a todas las organizaciones comunitarias de manera transversal.

La comunicación se manifiesta en la forma en que cada organización se relaciona con sus miembros, se relaciona con la sociedad y con las otras instituciones con las que interactúa.

¿Por qué se dice que la comunicación atraviesa a las organizaciones de una manera transversal?

Porque la comunicación es una dimensión presente en toda acción social. No existen relaciones entre los distintos agentes sociales -ya sean individuos o grandes organizaciones- sin comunicación.

Se afirma que la comunicación atraviesa las instituciones porque abarca todos los aspectos de la vida de la organización. Está presente en las relaciones establecidas entre los miembros de la organización, entre la organización y sus usuarios.

La comunicación es la práctica que permite que se establezcan relaciones interinstitucionales y contactos con el resto de la sociedad.

Al plantear el punto "El Juego de los Medios en Los Tiempos Modernos" se habló de las resistencias que aún existen para **reconocer la importancia de la comunicación, de los medios y de las diversas estrategias** que se pueden implementar en este sentido.

Estrategias comunicativas qué son muy bien utilizadas por otros sectores, los que están en el espacio público y se reconocen como emisores.

En este momento es importante retomar lo elaborado en la actividad nº 1. ¿Qué hace nuestra organización frente al tema comunicación y a los medios? ¿Lleva adelante algún tipo de estrategia comunicativa? ¿Qué resultados obtiene?

Algunos de los problemas que caracterizan a las organizaciones están vinculados a la **escasa visibilidad pública**. Las organizaciones, lo que hacen, sus objetivos y valores, son ignorados o no son muy conocidos por la mayo-

ría de la gente.

Por su parte los grandes medios de comunicación no toman muy en cuenta a las organizaciones comunitarias. No las reconocen como interlocutores válidos para los temas que están instalados -o se van instalando- en el debate público. Temas sobre los cuales las organizaciones comunitarias tienen muchas cosas para decir, proponer, sugerir o reclamar.

También suele suceder que los medios de comunicación se refieran a estas instituciones fuera de contexto, sin poner el énfasis en la demanda, la propuesta o la acción realizada.

Un ejemplo: un noticiero informa veinte minutos sobre una manifestación multitudinaria realizada en el centro para llamar la atención sobre el cierre del hospital que cubría muchas de las necesidades de la zona. Es muy probable que se diga muy poco, o nada, sobre los objetivos del evento y que la cobertura informativa se centre en los aspectos más llamativos de la manifestación, o en un incidente menor, intrascendente en el conjunto de la misma.

Suele suceder que la gente no sepa nada de las organizaciones comunitarias (OCs), o que tenga una imagen distorsionada de lo que pasa en ellas y de lo que hacen. Incluso mucha gente cree que quienes trabajan en lo social tienen intereses partidarios o un "buen negocio". Entonces, desde la perspectiva del ciudadano común, resulta casi coherente que no se acompañe ni se apoye a quienes no se conoce, o se conoce mal.

Las respuestas están en el interior de las organizaciones, tienen que ver con sus prácticas y con la importancia estratégica de la comunicación.

- ✓ **¿Cuántas organizaciones comunitarias han tomado conciencia de la necesidad de contar con una estrategia de comunicación?**
- ✓ **¿Han hecho algo por darse a conocer públicamente?**
- ✓ **¿Se preocupan por difundir permanentemente sus necesidades y problemas?**
- ✓ **¿Se ocupan de informar sobre lo que hacen y proponen?**
- ✓ **¿A través de las comunicaciones que han realizado -**

planeadas o no- ¿qué imagen de sí mismas han presentado públicamente?

Diariamente las organizaciones desarrollan actividades valiosas que unen a sus miembros y que son muy útiles para todos. Pero su conocimiento queda reducido al ámbito de los usuarios, conocidos o amigos.

¿Cómo es esto de la Comunicación y la Estrategia?

Cuando una organización empieza a cuestionarse acerca de su presencia en los medios, de su imagen pública y de la forma en que comunica lo que hace, en realidad está empezando a visualizar la necesidad de dar un salto cualitativo.

Esto supone evaluar que el espacio público debe contemplar sus aportes, es decir que las organizaciones pueden formar parte de él. Pueden hacer oír su voz.

En esta tarea los medios de comunicación y la estrategia de comunicación de la organización comunitaria cumplen un rol vital, hay que definirlas y aplicarlas en las prácticas, hay que aprender a usarlas.

Las demandas por democratizar las comunicaciones y por ocupar un lugar en el espacio público que otorgue visibilidad y fortaleza a las organizaciones, dependerán del reconocimiento que éstas hagan de la comunicación estratégica como una herramienta fundamental para su desarrollo.

Lograr visibilidad y fortaleza = Comunicación estratégica

Política Comunicacional de las Organizaciones Comunitarias

**Capítulo
2**

2.1. POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN

Cada organización maneja una serie de supuestos y principios organizativos que le son propios y que definen el carácter de sus acciones, el cumplimiento de sus objetivos generales y específicos y el modo de encarar las relaciones inter-institucionales. Estos criterios para la acción constituyen políticas institucionales.

Política comunicacional de las organizaciones comunitarias.

La política comunicacional de las organizaciones deviene de ese marco más amplio que son las políticas generales de cada institución. En función de ello se priorizarán aquellas estrategias de acción que permitan a la organización mejorar las relaciones con sus públicos, con las otras organizaciones y con la sociedad.

Pensemos en una asociación de lucha contra el sida que para trabajar contra la discriminación define su política de comunicación e implementa distintas estrategias en función de los públicos que define como prioritarios. Utiliza la televisión para sensibilizar a nivel masivo, utiliza cartillas para trabajar con las madres del barrio, realiza talleres y video-debates con los grupos de adolescentes en las escuelas secundarias del barrio.

Por otro lado, tenemos en cambio en un pequeño comedor comunitario que cuenta con un grupo de madres cuidadoras que se proponen mejorar las condiciones de higiene de los niños que atienden. Para ello deben definir un modo de trabajo con las madres: se establece una primera etapa de acercamiento y consolidación del grupo; se realiza una comida en una fecha en que la mayoría puede asistir.

Para llevar adelante una política de comunicación es necesario que -entre otros- estén presentes algunos elementos fundamentales:

- ✓ Una organización que se asuma en el rol de emisor de mensajes, de propuestas orientadas hacia algunas temáticas específicas, que le son propias.
- ✓ Recordemos que el emisor, en un proceso de comunicación, es quien dirige sus mensajes hacia otro actor social que se denomina receptor.
- ✓ **La decisión de proporcionarle un carácter permanente y sistemático:**
 - ✓ que las acciones que se emprendan no sean hechos aislados sino que señalen una dirección, formen parte de una propuesta global.
- ✓ **Aspirar al posicionamiento y logro de la visibilidad pública de la organización**, instrumentando las acciones y estrategias necesarias para tales fines.

En su mayoría, las organizaciones comunitarias carecen de una política comunicacional.

Existen organizaciones que creen que el mundo tiene que darse cuenta de lo que ellas dicen, necesitan y ofrecen.

Son importantes los aportes que permitan instrumentar acciones estratégicas en relación a los públicos internos y externos de la organización, que hagan posible mejorar o lograr la imagen pública y la calidad de los servicios.

Comunicación interna. Comunicación interinsti- tucional. Comunicación externa.

Se trata de **encontrar un modelo que abarque la comunicación interna, la interinstitucional y la externa**, cada una con acciones distintas pero inter-conectadas desde la explicitación de una política de comunicación institucional.

Política de comunicación

Incluso hay teóricos que entienden que las conducciones deberían partir de la comunicación para lograr contar con una visión integral de la organización. Esto les posibilitaría, dicen, afrontar con mejores herramientas los agudos procesos de incertidumbre y complejidad que las atraviesan.

Se han puesto en marcha diferentes modelos que se aplicaron en las organizaciones. En este sentido, desde mediados de los ochenta surgió otro

enfoque, en un contexto donde los conflictos se manifestaron de manera distinta, en situaciones de turbulencia, inestabilidad e incertidumbre social (ver Capítulo 1 del módulo "La organización comunitaria" de M. Robirosa).

Ante esta situación se desarrolló lo que conocemos como planificación estratégica: una forma de planificar -desde el presente- los futuros posibles. (En el módulo de Planificación Estratégica se pueden recuperar algunas técnicas útiles en este sentido).

Algunos autores dicen que:

No se proyecta el presente, sino que se atrae el futuro, es decir, se crea el escenario al que se quiere arribar, como también las sucesivas etapas intermedias.

Esto determina dos prioridades:

- ✓ **Desarrollar la capacidad creativa.**
- ✓ **Considerar a la información y a la comunicación como ingredientes vitales de circulación, conocimiento y toma de decisiones.**

Otros entienden que esto significa el surgimiento de un nuevo modelo: el modelo de la comunicación, que parte de la instrumentación de estrategias adecuadas que permitan el uso de verdaderas redes de intercambios, fortalecedoras del concepto de identidad con la misión institucional.

De más está decir que no todo puede resolverse en nuestras organizaciones a través de la comunicación. Sí, sin embargo, los conflictos derivados del estado de incertidumbre, duda o desconcierto: para atenuar o clarificar los conflictos generados por los protagonistas cotidianos del desarrollo de la institución y para impulsar la toma de decisiones necesarias para cada circunstancia.

La comunicación aparece como el soporte ineludible a la hora de pensar la organización y la misión que ésta se ha propuesto, los objetivos y estrategias que desea priorizar.

Convendría plantearse si todos los miembros de la organización conocen los objetivos de trabajo, las apuestas institucionales, la modalidad de funcionamiento. Si éstos fueron puestos en común y de qué modo, si han sido consensuados o no. Asimismo, conviene indagar acerca de la modalidad con

que circuló la información. Y lo que aparece como más relevante: si todos los miembros de la organización conocen el mecanismo de toma de decisiones, punto vinculado a la estructura de funcionamiento institucional.

En los casos de **rediseño institucional** de una organización:

- ✓ ¿Quién se hace cargo del rediseño?
A la hora de compartirlo con los miembros de la organización.
- ✓ ¿Qué estrategia se implementa?
- ✓ ¿De qué manera se lo hace?
- ✓ ¿Se ha previsto la metodología más adecuada?
- ✓ ¿Cómo reacciona el conjunto de los miembros de la organización?
- ✓ ¿Aportan una mirada renovada?
- ✓ ¿Plantean reservas y críticas?
- ✓ ¿Responden corporativamente?

Cada uno de estos momentos constituyen puntos críticos en el interior de las organizaciones. En ellos, las estrategias de comunicación que se implementen pueden constituir una herramienta fundamental para superar situaciones de conflicto.

Una organización que ha hecho capacitación laboral por largo tiempo en forma gratuita, ha decidido cambiar su política y espera cobrar los costos de los servicio de capacitación que prestará en el futuro. Sin lugar a dudas este cambio en la política institucional afectará las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización, entre miembros y usuarios. Se deberán diseñar canales de comunicación que garanticen que la información llegue a cada uno de los miembros que ocupan los distintos niveles, de modo que todos conozcan las nuevas políticas y puedan transmitirlas con claridad a los distintos usuarios.

Sin embargo, es en estos aspectos- entre otros- donde más claramente se manifiesta la debilidad de estas organizaciones, por lo que-habrá que detenerse en ellos para desarrollar una adecuada política de comunicación de la organización.

Para comunicarse con la sociedad, para informar quién es y qué pretende una organización, es necesario que primero lo clarifique hacia su interior

De lo contrario, a través de nuestras acciones se pueden superponer estrategias contradictorias que sólo tienden a fortalecer la desinformación y la

confusión en los públicos (internos y externos, miembros y usuarios, o las instituciones u organizaciones con las cuales tenemos alianzas estratégicas para la consecución de objetivos comunes).

Cada organización debe darse su propia política de comunicación institucional.

Esta tarea demandará que se exploren temas y conceptos vinculados a la comunicación, temas que deberán incorporarse apriori para la definición de la estrategia comunicacional que cada organización evalúe como más pertinente.

ACTIVIDAD 2

Piense y responda:

- ¿Qué es la información?**
- ¿Qué es la comunicación? ¿Son diferentes?**

•¿En qué consiste esa diferencia? Una vez realizada la actividad compare sus respuestas con los textos que se desarrollan a continuación y con las opiniones expresadas por el autor del módulo.

2.2. DISTINCIÓN ENTRE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Información y comunicación suelen tratarse de manera no diferenciada, como si fueran lo mismo. En el lenguaje cotidiano se los suele utilizar alternativamente, apuntando a la misma idea.

Información y comunicación forman parte de una misma moneda, pero no son lo mismo.

La información son los datos. Por ejemplo, cantidad de usuarios de nuestro servicio, cantidad de correspondencia recibida, contenido de la misma, etc.

La información es básica para conocer los objetivos, la planificación, metas y evaluación de la organización en que me encuentro. Son datos indispensables para garantizar el funcionamiento de su estructura

En relación a la información, es importante saber si llega en tiempo y forma a todos los miembros de la organización.

Respecto de los usuarios de la organización, las preguntas pueden ser:

- ✓ ¿Qué les llega?
- ✓ ¿Cuáles son los canales por los que circula la información?
- ✓ ¿Se han determinado claramente los sistemas de información vigentes en el espacio de trabajo?

Este punto se evaluará más detenidamente en el próximo capítulo cuando se desarrollen las estrategias de comunicación interna.

Desde la perspectiva de los medios, la información es lo que se busca en distintas fuentes, es lo que se procesa y luego se difunde en el espacio público, buscando que sea captado por una audiencia -los receptores- lo más numerosa posible. O lo más selectiva posible.

Dado que cada vez existe mayor cantidad de circulación de información es necesario que las organizaciones vayan estableciendo **criterios** para seleccionar la misma. Ello ayudará a evitar perder tiempo con información superflua o no pertinente.

Los criterios deberían ser construidos alrededor de los objetivos generales y específicos de cada organización.

En el extremo, la otra cara de la misma moneda, la comunicación.

Aproximación al concepto de comunicación

Como idea básica podemos pensar que **la comunicación de la sociedad es una red complicadísima de mensajes**. Mensajes que suelen ofrecer visiones diferentes de la realidad.

Los medios masivos y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación constituyen sistemas de comunicación social complejos. Esto es aplicable al cine, la radio, la prensa, la computación, las redes informáticas, etc., y al conjunto de dichos medios.

Pensemos por ejemplo en los Juegos Olímpicos de Atlanta o en la entrega de los Premios Oscar: fueron vistos en el mundo entero.

Al prender el televisor, ¿se detuvieron a pensar en la cantidad de televidentes que estaban como usted, en ese momento, frente al "aparato"? Eran millones de espectadores observando las imágenes que se transmitieron al mundo a través de una compleja red de medios de comunicación, con recep-

torías en todos los países del mundo y miles de personas involucradas en la emisión de esos mensajes.

Una de las características más notables es la **aceleración** con que se desarrollan los sistemas de comunicación complejos, con sus medios tecnológicos sofisticados, en el marco de las actuales condiciones. Antes, los descubrimientos llevaban todo un proceso. Hoy todo es veloz. Esto complejiza el panorama y acentúa los niveles de incertidumbre en la gente y las dificultades para adaptarse a situaciones que cambian muy rápidamente.

¿ Cómo se expresa en los mensajes la comunicación interpersonal, cara a cara, de un miembro de la organización con otro? Imaginemos que una joven voluntaria, de reciente incorporación, resultó seleccionada como secretaria de la Comisión Directiva. Seguramente en las primeras épocas habrá que explicarle paso a paso el modo de funcionamiento, los días y horarios de reunión, la forma de denominar determinadas actividades. Inclusive el significado de ciertas expresiones, ya que el grupo ha ido construyendo un modo de significar, una forma de llamar las cosas.

Estas diferencias son notorias entre las organizaciones de diferentes regiones de un país, más aún entre distintos países, e incluso dentro de disciplinas u oficios específicos.

2.3. CONOCIMIENTO DE LOS PÚBLICOS INTERNOS Y EXTERNOS

Públicos Internos

Se refieren al **grupo social, con metas e intereses comunes, que está vinculado a nuestra organización por un alto grado de relación directa**. Son los compañeros, miembros de la organización con los cuales hay interacción permanente, por lo cual se puede decir que existe una fuerte influencia mutua.

Los públicos internos son parte de la vida de la organización, son sus miembros y recursos humanos. Son parte del alma y el carácter de la organización. Por este motivo, distintos autores plantean que toda institución, para poder funcionar y ser productiva, debe integrarse antes como una unidad social.

En consecuencia, sin relaciones internas y diferentes personas, la organización misma no puede existir, ni tampoco relacionarse con otros actores sociales.

A lo largo de todo el Programa, especialmente en los primeros Módulos, se fue viendo que las organizaciones se constituyen y consolidan en función de una serie de relaciones. Los miembros remunerados o voluntarios forman un equipo de trabajo. La comunicación juega un papel de trascendencia para poder interpretar, evaluar y encauzar las legítimas inquietudes de los grupos de trabajo.

En el mundo del trabajo se demanda un sueldo digno, respeto, reconocimiento, oportunidad para desarrollarse, para capacitarse y seguridad. En las organizaciones comunitarias, además de lo anterior, cobra especial importancia recrear condiciones de trabajo que permitan fortalecer la autoestima individual y grupal.

Públicos externos

Se denomina públicos externos a **la población o grupo social que, fuera de los públicos internos, mantienen una relación con la organización**. Son los usuarios de los servicios institucionales.

Además de los destinatarios de las acciones (población meta), incluyen también los públicos que integran las otras organizaciones con las que la institución se vincula y articula sus acciones. Existe entre la organización y ellos una vinculación efectiva, que puede medirse y expresarse en cifras. Por

ejemplo, en el comedor barrial damos de comer a setenta y cinco chicos diariamente, tenemos un convenio con la Municipalidad que nos da los alimentos y buenas relaciones con el Hospital que nos manda un médico y una nutricionista una vez por mes.

Por otra parte está el **público potencial** (población potencial), aquél con el cual es posible que se establezca algún tipo de relación favorecida por estrategias específicas o por circunstancias accidentales o momentáneas.

2.4. LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES

Según Sandra Massoni "la comunicación estratégica es un modelo de investigación para la acción, centrada en las mediaciones sociales y los contextos culturales".

Es una forma de entender el encuentro con el otro o los otros, con quienes se va a dialogar, intercambiar ideas y pareceres.

Cada persona atesora un pasado lleno de riqueza y de historias. Cada persona guarda, detrás de rostros y miradas, un sentido entrelazado de experiencias y sueños.

Para empezar a aplicar este concepto de comunicación estratégica, tomemos como ejemplo a la comunicación barrial

- ✓ ¿Qué sabemos del barrio en el que se encuentra nuestra organización?
- ✓ ¿Podemos dar cuenta de la experiencia (historia, saberes, preconceptos) desde la cual cada uno de los actores lee nuestros mensajes?
- ✓ ¿Somos capaces de pensar a cada uno de los actores, no aislados o separados, sino como personas en un contexto sociocultural ?

Acá aparecen las dificultades porque la mayoría de las herramientas metodológicas que antes se aplicaban estaban pensadas en función de una información a recibir. Pensando a los destinatarios sólo en función de receptores de una información. Esto tiene que ver con el modelo de comunicación simplificado de emisor-mensajes-receptor. Veamos de qué se trata.

Antes se teorizaba sobre la mejor manera de transmitir un mensaje que, a través de un medio, llegaba a un receptor que lo recibía. En el mejor de los casos, se producía alguna retroalimentación (el famoso feed-back); se consideraba al receptor como una suerte de depósito de contenidos, con escasa capacidad de devolución. Con el correr de los años, esa forma de ver las cosas fue abandonándose.

Se produjo un cambio de la idea sobre el otro. Al aceptar que el receptor trae consigo un bagaje cultural previo se lo está reconociendo como un actor

social activo que arrastra consigo vivencias, historias y diversos modos de comprender la realidad. Este receptor puede resignificar lo que le llega a través del diálogo, de los medios de comunicación, del trabajo o de la organización, por ejemplo.

Ustedes, desde el lugar de receptores de estos contenidos:

- ✓ ¿Cuál modelo de comunicación consideran tiene más relación con las experiencias que se dan en sus organizaciones comunitarias?

El desafío como **emisores** de una organización pasa entonces por ponerse a la escucha de esos actores sociales con los que se plantea el vínculo, desde una concepción que no los reduzca a unos supuestos entes pasivos sino que los considere protagonistas del proceso de comunicación, ya que también se propone que sean protagonistas de los procesos de desarrollo.

Según Sandra Massoni, la propuesta consiste en "armar la estrategia de comunicación a partir de que cada sector puede/quiere escuchar en un determinado momento".

Cada uno de los sectores incluidos en una estrategia (vecinos de una comunidad determinada, técnicos, empresas que aporten e instituciones con las que interactuemos) puede convertirse, a través de la comunicación, en alguien que defienda y promueva la solución al problema dentro de su ámbito y a través de sus vínculos sociales.

Por ejemplo, si es necesario comunicar las fechas de entrega de bolsones en el comedor comunitario, el horario de atención del ropero barrial o cómo regular una cosechadora para reducir la pérdida de granos, convendrá utilizar una metodología difusiónista.

En este caso habrá que planificar una campaña utilizando los medios de comunicación disponibles y adecuados, para transmitir una información de cierto carácter reiterativo, de modo que sea recordada en el momento oportuno.

En cambio, si lo que se quiere promover es la organización de las instituciones de la zona en una mesa de trabajo y concertación, convendrá utilizar una metodología más participativa, que refuerce los lazos de integración social.

La propuesta implica que la comunicación es la herramienta estratégica y la clave para operar sobre la reali-

dad, pero a través de diversas estrategias.

El objetivo es identificar e integrar en la estrategia los procesos a lograr (motivación, información, educación, apropiación), que son diferentes en cada grupo o sector (porque responden a los procesos de conocimiento de cada uno de ellos), e intentar su articulación.

Para **diseñar una estrategia**, la primera tarea del responsable de comunicación dentro de la organización es:

1. Escuchar a los actores en su ámbito de trabajo, en su vida cotidiana, en sus modos de relacionarse, en sus gustos e intereses, en sus expectativas hacia la organización y su enfoque de trabajo.

2. Aplicando las estrategias adecuadas estará en condiciones de hacer un diagnóstico.

3. Esto le permitirá conocer las posibilidades actuales y potenciales de participación de los actores sociales. Con esta información puede actualizar los datos del contexto.

4. Finalmente, podrá establecer los mecanismos de participación y las acciones de comunicación del plan operativo.

ACTIVIDAD 3

Identifique y caracterice al público Interno y al público externo de su organización.

Trate de describir cómo es la comunicación que se establece entre ambos.

- ¿Esa comunicación responde a una/s estrategia/s de la organización?
- ¿Si hay una estrategia de comunicación como surgió? ¿A partir de la experiencia cotidiana? ¿Con el apoyo de algún técnico? ¿Fueron decididas por los directivos? ¿Fueron consensuadas entre los miembros?
- ¿Cuáles han sido los resultados de las implementaciones de esas estrategias?
- Finalmente, ¿cómo evalúa Ud. la comunicación en su institución?

Comunicación Institucional

Capítulo

3

3.1. DEFINICIONES

La comunicación institucional, también llamada organizacional, es la comunicación formal de la institución con sus miembros.

Cuando hablamos de comunicación institucional nos referimos, según Iris Morera Justo, a una política integral de comunicación en la cual se conjugan tres grandes aspectos de la circulación de información:

- 1. LA COMUNICACIÓN QUE SE PRODUCE EN EL ÁMBITO INTERNO.**
- 2. LA COMUNICACIÓN QUE SE PRODUCE ENTRE LAS ORGANIZACIONES.**
- 3. LA COMUNICACIÓN EXTERNA.**

1. LA COMUNICACIÓN QUE SE PRODUCE EN EL ÁMBITO INTERNO

Puede suceder, por ejemplo, que la institución esté organizada en base al funcionamiento de departamentos, con un responsable a cargo en cada uno de ellos, y que se haya previsto una reunión semanal para intercambio y definición de estrategias propias del departamento.

Paralelamente, dos o tres veces al año se pudo haber definido la realización de asambleas para establecer los lineamientos político -institucionales globales que debe ejecutar la dirección.

Si la organización es pequeña, sus miembros seguramente se reúnen semanalmente para intercambiar ideas, objetivos, propuestas de trabajo, para planificar o evaluar cómo andan las cosas.

Estos serían los espacios que garantizan mecanismos de participación y se constituyen en canales formales de comunicación, además de las comunicaciones puntuales. Los informes sobre el accionar del Consejo Directivo o las nuevas decisiones que involucran al conjunto de la institución.

2. LA COMUNICACIÓN QUE SE PRODUCE ENTRE LAS ORGANIZACIONES.

Cada organización está vinculada a otras de la misma naturaleza o con las que se complementa en actividades y servicios.

Algunas integran REDES de funcionamiento que permiten multiplicar sus esfuerzos, garantizando mayores niveles de impacto de su oferta de servicios.

Por ejemplo, la Comisión de Mujeres, integrada por organizaciones que trabajan con la problemática del género femenino. Una representante de cada organización participa en las reuniones semanales o quincenales que tienen lugar según sean los programas de trabajo que hayan planificado. Organizan un Encuentro Provincial una vez al año. También participan en la organización del Encuentro Nacional de Mujeres y asisten al mismo con las mujeres de sus comunidades.

Estos son los espacios formales de participación y encuentro. A partir de su propia actividad generan conocimiento, informaciones, decisiones que deberán ser dadas a conocer a los públicos internos de cada organización.

Como RED emitirán informaciones, decisiones, posicionamientos y propuestas hacia los públicos externos.

1. LA COMUNICACIÓN EXTERNA

Está orientada hacia los públicos externos, sean éstos la sociedad en su conjunto o los usuarios de los servicios de la Organización Comunitaria y se vincula a la presencia de la organización en los medios de comunicación, ya sea formando opinión pública o tratando de lograr una imagen institucional y visibilidad pública (ser reconocidos públicamente). Este punto será profundizado en el capítulo VI.

Cada ámbito comprende a los canales formales e informales de comunicación.

La modalidad de comunicación que caracteriza a cada organización es consecuencia de la estructura interna de la misma, de cómo se asignan los roles y funciones entre sus miembros, cómo se toman las decisiones, cómo se canalizan y se informan: los paneles informativos, los informes de trabajos realizados, las rendiciones de cuentas, etc., constituyen algunos de los canales formales por donde circula la información en una organización.

La estructura institucional y los niveles de flexibilidad y capacidad de escucha de los miembros influirán en el carácter horizontal o vertical de la comunicación.

Pero es sabido que acá no se agota la comunicación institucional. Están además los contactos interpersonales, las amistades o afectos especiales, las desavenencias, falta de acuerdos y el uso de otros espacios. Incluso algunas instituciones pueden encontrar definiciones propias y particulares de cada espacio físico: "el pasillo", "la cocina" o "la piecita del fondo", que se constituyen en verdaderos canales de **comunicación informal**. Espacios de comunicación que circula e incide en las prácticas institucionales y que necesariamente tiene que ser tenida en cuenta.

Las políticas comunicacionales deben ser implementadas por la máxima conducción política, quien en forma explícita establece sus alcances y fines, sus objetivos a corto, mediano y largo plazo y le otorga a esta estrategia el máximo apoyo, al comprender que la información favorece el cumplimiento de sus objetivos.

3.2 HACIA UN ESQUEMA DE LA , COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

En el caso de las organizaciones comunitarias, aún las más pequeñas, la comunicación institucional tiene tanta importancia y trascendencia como en instituciones de mayor desarrollo.

Pero por la naturaleza propia de las organizaciones comunitarias y de sus servicios, por los destinatarios de su accionar y por la forma de medir la influencia de sus prácticas, lo que se impone es una mirada particular, definiendo claramente **quién es la organización y hacia dónde apunta**.

La naturaleza de las organizaciones comunitarias requiere definir quiénes son y hacia dónde apuntan.

A partir de esto podremos ir definiendo las estrategias de comunicación hacia el afuera, reforzando particularmente la imagen institucional.

Por lo general en las instituciones de mayor tamaño se apunta a contar con un área o departamento que se ocupe de la comunicación institucional.

Cada organización deberá hacer un diagnóstico adecuado para evaluar cuál es la cultura organizacional, y en función de ello planificar el diseño comunicacional más apto (Ver Módulo "La organización comunitaria" de M. Robirosa).

En términos prácticos, sugerimos la existencia de alguien que se haga responsable de este tema, que se capacite en la definición de políticas y estrategias generales y se ocupe de ver los distintos planes de acción y su modalidad de instrumentación. Ello ayudará a plantear luego definiciones.

Hay que tener claro que no todos están capacitados para hacer de todo. Habrá que ir haciendo los aprendizajes necesarios para aplicar diferentes técnicas de comunicación según las distintas necesidades comunicacionales que surjan en la organización (relaciones internas, estrategias difusiónistas, etc.).

responsable de comunicación

3.3 LA COMUNICACIÓN INTERNA

Como ya se planteó, existen tres grandes aspectos de circulación y producción de la información:

- ✓ La que se produce en el ámbito interno,
- ✓ La que se produce entre las organizaciones y
- ✓ La información para el ámbito externo.

La comunicación atraviesa transversalmente a las organizaciones, está íntimamente vinculada a la calidad de sus prácticas y a la coherencia de éstas con los objetivos, metas institucionales y voluntades de diálogo y participación de sus miembros.

Será necesario entonces detenerse a explorar los canales internos de circulación de la información y los mecanismos previstos para garantizar fluidez de información y transparencia de las acciones encaradas y de mecanismos de participación en la toma de decisiones vinculadas a la vida de la organiza-

ción.

Estos aspectos adquieren particular relevancia en las organizaciones comunitarias, donde los sujetos de las acciones encaradas son seres humanos que están insertos en la dinámica social, que le dan vida y sentido a las organizaciones.

ACTIVIDAD 4

- En la actividad N°3 se trabajó el tema de la comunicación entre el público interno y el público externo de su organización.
- Concéntrese ahora en el primero, la comunicación que se produce en ámbito interno de sus organizaciones:
 - ¿Cuáles son los espacios y mecanismos de comunicación que se usan? ¿Cómo funcionan?
 - ¿Existen mecanismos informales de comunicación? ¿Cuáles son y cómo funcionan?
 - Si no está de acuerdo con ellos o le parecen ineficientes o insuficientes sugiera otros espacios y mecanismos de comunicación internos para su organización.

Comunicación Interinstitucional

Capítulo

4

4.1. COMUNICACIÓN PARA EL DESARROLLO

Un sistema democrático debe posibilitar la existencia de organizaciones fuertes, sólidas y estables que contribuyan a la realización efectiva y material de los derechos ciudadanos.

En relación a las comunicaciones, las organizaciones comunitarias deberían promover:

La constitución y el fortalecimiento de movimientos sociales y culturales dotados de circuitos internos de comunicación horizontal con proyección hacia el resto de la sociedad.

La introducción de componentes de comunicación en todos los proyectos que impulsen, para hacerlos participativos, eficaces y sujetos a democracia interna.

Estrategias que fortalezcan la identidad cultural local.

Conviene recordar que un acercamiento entre las organizaciones comunitarias y otras organizaciones locales como las universidades u otros centros de estudio, por ejemplo, pueden incidir positivamente en el desarrollo local de las comunicaciones y de las instituciones involucradas.

4.2. REDES Y ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN

La comunicación entre organizaciones permite potenciar las prácticas institucionales. La comunicación es una herramienta fundamental a la hora de constituir redes y estrategias de cooperación.

Cuanto mejor sea nuestro trabajo en lo comunicativo, mayores serán las posibilidades de relacionamiento y de articulación interinstitucional y mayor será el impacto que se alcanzará.

Muchas organizaciones comunitarias integran **redes de organizaciones** más amplias que les permiten acceder a información, conocimientos, nuevas pautas de trabajo, y participar en el **diseño de estrategias más globales**. Las que permanecen aisladas evidentemente no sólo poseen un nivel de desarrollo más pobre sino que los alcances de su actividad se ven bastante limitados.

La participación en una Red permitirá usar los medios disponibles - ya sean los tradicionales o las nuevas tecnologías - que estén al alcance de una u otras organizaciones, para fomentar el flujo de informaciones sobre las experiencias comunitarias, difundirlas y aprovecharlas multilateralmente, es decir, para que todos puedan apropiarse de ellas.

El Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) es una entidad de la Secretaría de Desarrollo Social a través de la cual el Estado se propone articular los esfuerzos de diversos actores sociales (organizaciones de la comunidad, empresas, organismos multilaterales y extranjeros y Estado) con el propósito de promover acciones que atiendan las necesidades sociales.

El CENOC es un recurso para las organizaciones de la comunidad estructurado en RED. A través de este nuevo modelo de relacionamiento y trabajo interinstitucional, las organizaciones de la comunidad pueden compartir información, conocimientos, experiencias, construir y desarrollar alianzas, articular recursos, proponerse estrategias conjuntas.

Este modo de trabajo permite romper el aislamiento, potenciar el resultado de las acciones del sector y proponerse el diseño y ejecución de estrategias de intervención e impacto global.

4.3. ESTABLECIMIENTO DE REDES INFORMATIVAS

Para desarrollar estas estrategias de articulación y comunicación es necesario construir redes.

Para constituir redes de información y de comunicación habrá que contemplar una serie de estrategias y aspectos generales, entre los que se encuentran:

1. Intercambios

Promover, desarrollar y fortalecer mecanismos y canales comunes de información para implementar campañas sobre temas y eventos de interés estratégico a nivel local o nacional.

2. Estrategias

Diseño y aplicación de **estrategias globales y locales** que involucren al sector de las organizaciones de la comunidad y a actores sociales conside-

rados relevantes para el tema o la acción priorizada: el Estado, las empresas, las universidades, los medios, los expertos, etc.

3. Nuevas tecnologías

Promover la **incorporación de las nuevas tecnologías**, en particular del área informática y de la computación, a la vida de las instituciones. Facilita los contactos, permite mantenerse insertado en el mundo de las comunicaciones y "no quedarse afuera" del desarrollo.

4. Recursos humanos

Tener en claro cuáles son los recursos humanos propios de cada organización y de las otras instituciones que integran la red.

Tratar de crear una **base de datos** que contenga un inventario de **recursos humanos** de tipo Infraestructural y ejes temáticos de las instituciones, para el intercambio. El **correo electrónico (e-mail)** eventualmente podrá servir como canal de acceso a estos bancos de datos.

Por ejemplo la red de información y comunicación que promueve el CENOC se propone facilitar y fortalecer las relaciones de las organizaciones de la comunidad entre sí y con otros actores sociales. Se configura como un espacio de colaboración y asistencia en el que participan entidades intermedias y organizaciones comunitarias de todo el ámbito nacional. Esto permite que las ya más de cuatro mil organizaciones relevadas por la base de datos puedan compartir información sobre las metodologías que utilizan, los temas y población con que trabajan, los recursos con que cuentan, etc. Toda esta información ayuda a planificar actividades para el sector según sus características y necesidades particulares, articular necesidades del sector con otros actores sociales que puedan apoyar los proyectos que se proponen llevar adelante y generar un flujo permanente de información útil y de libre acceso para el sector.

En el módulo de Procuración de Fondos se profundizará acerca de la importancia que tiene para el sector el acceso a la información.

4.4. CAMPAÑAS DE DIFUSIÓN

En este punto se evaluarán las campañas de difusión como un modo de intervención social. Luego se añadirán las campañas de difusión basadas en el soporte mediático, es decir en los medios de comunicación..

Díaz Bordenave sostiene que la campaña de difusión:

“Es un proceso integrado y concentrado de información y persuasión, dirigido a un determinado segmento de la población para que adopte ciertas ideas, productos o comportamientos que los organizadores de la campaña consideran deseables”

Los objetivos varían: ganar una elección, posicionar posibles candidatos a roles políticos, que los agricultores varíen la siembra para no agotar el suelo, medidas para evitar el contagio de la hepatitis o prevenir el SIDA, etc.

Componentes

Generalmente se combinan varios procesos que podremos visualizar en el siguiente ejemplo:

En una campaña de prevención para evitar el contagio masivo de SIDA estarán presentes varios procesos que se denominan componentes.

- ✓ **El componente técnico:** Está representado por el asesoramiento de un profesional de la salud con el que se esté trabajando, que colabore con la organización o que trabaje en el ámbito local. Para la entrega de folletos explicativos sobre el SIDA por ejemplo.
- ✓ **El componente logístico:** Está constituido por los procedimientos utilizados para que los asesoramientos y los folletos lleguen a cada uno de los posibles usuarios, y los pasos a seguir para tener una buena distribución, mantenimiento, etc.
- ✓ **El componente administrativo:** Se ejecuta a través de mecanismos de planeamiento, supervisión, evaluación y control que aseguran el uso eficiente y eficaz de los recursos.
- ✓ **El componente comunicacional/educativo:** Comprende los mensajes, medios y eventos por medio de los cuales se vehiculiza la información/persuasión de los públicos beneficiados por la acción de la campaña.

El componente comunicacional es el más importante pero por sí solo no consigue los efectos deseados. A veces que las campañas de difusión fracasan porque les faltan los otros componentes.

Medios y actividades

Es un error creer que una campaña consiste solamente en estar presente en múltiples medios de comunicación masivos o comunitarios, con slogans repetidos permanentemente.

Para nuestras organizaciones, encarar una campaña significa abordarla como un método complejo de intervención social que va más allá del uso de los medios.

Está fortalecida con actividades de todo tipo: reuniones, concursos, contactos personales con líderes o referentes de otras comunidades.

Cuando se realiza un abordaje relacional de la comunicación, y no tan sólo el difusiónista, los contactos personales poseen una importancia fundamental.

4.5. REDESCUBRIMIENTO DEL RECEPTOR

El **conocimiento profundo del mundo del receptor** es precisamente lo que distingue a este tipo de campañas respecto de las tradicionales, que sólo apelan a la reiteración sistemática de mensajes en distintos medios de difusión.

En las campañas tradicionales el énfasis estaba puesto en los mensajes, en la selección de aquellos mensajes que tuvieran más impacto, en la producción de folletería (materiales de campaña). **En la actualidad, las campañas concentran los esfuerzos en un profundo conocimiento del mundo del receptor.** En realidad el proceso apunta al redescubrimiento del receptor, del usuario de nuestras prácticas (cliente, mercado-meta o población-meta según otros autores). Es necesario conocer **su situación económica, sus hábitos y costumbres, creencias y comportamientos más comunes ante situaciones determinadas, aspiraciones, necesidades e intereses.**

ACTIVIDAD 5

- Tenga en cuenta una campaña de difusión en la que haya participado su organización o alguna otra que conozca.
- Descríbala y plantea el contexto en la que se desarollo.
- Analícela teniendo en cuenta los elementos presentados más arriba, componentes, medios y actividades.
- Haga una evaluación de la misma teniendo en cuenta los resultados obtenidos. (Explicite en particular cuál era el conocimiento que se tenía del receptor y si ésto influyó, cómo lo hizo en el resultado de la campaña).

Los temas relativos a la comunicación orientada a la Procuración de Fondos para apoyar a programas sociales serán desarrollado en profundidad en el módulo "Procuración de Fondos. Estrategias de Captación de Fondos Públicos, Privados y de la Cooperación Internacional".

Diagnóstico Comunicacional

Capítulo

5

5.1. DIAGNOSTICO COMUNICACIONAL

La organización comunitaria, como tal, debe tener definido para quién hace lo que hace. Debe determinar claramente sus usuarios, o población-meta, en el caso de que quiera trabajar para terceros.

Avanzaremos con los criterios del diagnóstico comunicacional ya que estos pueden aplicarse para fortalecer campañas que apuntan a posicionar la imagen de la organización en el contexto social.

Los aspectos vinculados a la imagen de la organización, su capacidad de inserción en los medios y todo el acontecer hacia el interior de la institución, serán profundizados en la última parte de este módulo.

Potenciar la capacidad de la organización para proyectarse en el espacio público, le permite negociar en mejores condiciones, con una posición de fortaleza que antes no tenía, sin aspirar con esto a proyectar una imagen publicitaria carente de contenido.

El contenido está dado por la intervención de la organización en la sociedad y por los resultados obtenidos por estas acciones. Es importante hacer las cosas bien, pero hace falta que la gente lo sepa.

Antes de desarrollar cualquier estrategia de comunicación una de las premisas fundamentales, tal como ha quedado expuesto, es **conocer a los vecinos, a la comunidad, a los actores en su vida cotidiana**. Además será necesario actualizar los datos del contexto.

Se trata de hacer un **diagnóstico comunicacional que permita conocer las posibilidades actuales y potenciales de participación de los ciudadanos que actúan en ese contexto**.

Algunos autores proponen comenzar por analizar los aspectos socioculturales más relevantes de cada uno de los sectores que aparecen como protagonicos, actualizar el contexto y luego tratar de analizar los mecanismos de participación.

De allí en más se podrá pensar en las acciones de comunicación del plan operativo. Este diagnóstico es particularmente importante en las campañas pensadas como un modo de intervención social, aunque también son de suma utilidad también cuando se trata de implementar otros planes de sensibilización pública.

Este plan operativo debe estar integrado, articulado, con el Plan operativo de la Planificación Institucional, como se vio en el módulo de Planificación operativa.

A continuación sugerimos un plan de diagnóstico comunicacional, expresado de manera sencilla y de fácil acceso, de modo tal que pueda ser implementado sin dificultades en nuestras organizaciones.

5.2. PASOS DEL DIAGNOSTICO COMUNICACIONAL

- 1. IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE ACTORES INVOLUCRADOS Y POBLACION-META**
- 2. ACTUALIZACIÓN DE DATOS DEL CONTEXTO**
- 3. CON TODOS ESTOS DATOS, DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL MÚLTIPLE (Intra e ínter).**

1 IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE ACTORES INVOLUCRADOS Y POBLACION-META:

a) Detectar a las personas, grupos e instituciones que son relevantes para el tema y/o problema que hayamos elegido como objeto de intervención. El problema es el objeto y las personas que tienen el problema son sujetos de intervención.

b) Caracterizar a esas personas, grupos, instituciones de acuerdo a ciertos aspectos de la comunicación tales como:

✓ **ESPACIOS FÍSICOS:**

¿Dónde se encuentra esa población para conversar sobre el problema?

✓ **MODOS DE OPERAR:**

¿Cuáles son las formas, **los códigos más usuales**, **las** redes de interacción más habituales?

✓ **SABERES:**

¿Cuál es la visión del tema y o problema en cuestión? ¿Se los reconoce como un problema?, ¿cuáles son las conceptualizaciones y representaciones más comunes, así como las destrezas y comportamientos más significativos?

✓ **INTERESES Y NECESIDADES:**

¿Cuál es la relación entre el problema y su resolución con los intereses específicos de la población?

¿Cuáles son las valoraciones de los distintos aspectos -manifiestos o latentes- del problema? ¿Qué actitudes favorables, contrarias o indiferentes se detectan?

EJEMPLO: Si lo que se desea es instrumentar una campaña de prevención de la pediculosis, habrá que evaluar las posibilidades reales de realizarla en el sector analizado. Desde el modo de acceder a los insumes necesarios hasta la participación de madres de niños afectados por el problema. En tal sentido, medir los tipos de respuesta. ¿Preocupa el tema? ¿Les interesa actuar para evitar la propagación de la pediculosis? O les resulta indiferente?

2 ACTUALIZACIÓN DE DATOS DEL CONTEXTO

a) ASPECTOS SOCIALES: Cantidad y distribución de la población afectada por el problema. Medios de Comunicación disponibles en la zona o región. Tratar de determinar si se trata de medios comunitarios (de fuerte incidencia local) o meramente comerciales. Identificar las instituciones oficiales y privadas relevantes relacionadas con el problema. Discriminar las formas de organización (asociaciones, cooperativas).

EJEMPLO: Siguiendo con el caso de la pediculosis. Determinar cantidad de niños afectados en los establecimientos educativos, en primera instancia y en las instituciones comunitarias vinculadas a la niñez y adolescencia, en segundo lugar. Hacer un listado de los medios de comunicación que existen en el barrio o los barrios en los que se intervendrá. Indicar las características de los medios existentes.

Indicar si existen Centros públicos de atención de Salud, cuál es el más próximo, horarios de atención, tipo de atención.

b) ASPECTOS EDUCATIVOS: Cantidad y distribución de instituciones de enseñanza de la zona. Especificar tipos: estatal, privados, mixtos. Determinar nivel- primario, secundario, terciario- y cantidad de asistentes. Averiguar sobre grupos de capacitación no formalizados. Vinculación con el tema o problema que nos ocupa.

EJEMPLO: Pueden visitar los colegios de la zona, para averiguar datos pertinentes, situación en la comunidad escolar, detectar posibles progenitores interesados en sumarse a la campaña que se está por encarar.

Suele ocurrir que en algunas comunidades existan grupos de mujeres de trabajo comunitario, o promotoras de salud. Y que en coordinación con el centro de Salud más próximo, encaren de manera temporal tareas vinculadas a modos de evitar la pediculosis, distribución de medicamentos, etc. Vincular una campaña contra la pediculosis a grupos estructurados previamente o en formación, potenciará la acción que se desea desarrollar.

c) ASPECTOS ECONÓMICOS: Situación económica del sector. Condiciones de trabajo de hombres y mujeres. Tipo de empleo característico para cada sexo. Situación del empleo, subempleo, desempleo. Tratar de medir el impacto de la situación laboral del sector en el tema o problema que nos ocupa. Sistemas de fijación de precios, análisis de mercados, disponibilidad de líneas de crédito, política económica global.

EJEMPLO: Este análisis variará según sean las acciones que desear emprender. Servirán para medir la posibilidad de conseguir apoyos tanto en recursos humanos como materiales.

d) ASPECTOS TECNOLÓGICOS: Cantidad y tipo de fábricas y/o empresas en el sector. Tipo de tecnología y capacitación requerida. Estado de desarrollo de la tecnología vinculada al tema o problema que nos ocupa.

EJEMPLO: Variará según sea el proyecto que se esté por encarar. Si corresponde a un ámbito urbano o rural. Si se abordarán problemáticas individuales o colectivas. Si se desea promover la participación u organizar la demanda. Según sea el proyecto y la institución de que se trate, será el análisis tecnológico que deberá implementar.

3 CON TODOS ESTOS DATOS DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL MÚLTIPLE (Intra e inter).

- a)** Crear mecanismos de participación creciente de la población para modificar su grado actual de conocimiento y mejorar su actitud con respecto al tema o problema.
- b)** Formular un Plan Operativo centrado en las relaciones entre las personas que integran esa población-meta predeterminada. Incluir acá la planificación de las acciones de comunicación para cada uno de los aspectos del tema o problema.

Relaciones técnicas:

- **¿Qué aspecto del tema o problema abarca?**

Consiste en preguntarse acerca de los aspectos informativos: ¿Qué y para qué decirlo? ¿Cuál será su utilidad?

Relaciones metodológicas:

- ¿Cómo y dónde interactúan?
- ¿En qué espacios?
- ¿Con qué modos?
- Definir también las formas de comunicación disponibles: ¿Cuáles son las más adecuadas?.

Relaciones de Interacción:

- ¿Quiénes pueden brindar una nueva visualización del aspecto planificado en términos de aportes o negociación?.

El aporte del diagnóstico comunicacional nos permite **visualizar cómo y desde qué aspecto del tema o problema puede aportar cada sector a la solución del mismo**. La posibilidad de armar el entramado de saberes (visiones y competencias de cada sector), junto a las prácticas (espacios, modos, redes, rutinas operativas) permite conocer la lógica de funcionamiento que nos servirá de base para la planificación de las acciones.

El diagnóstico comunicacional nos permite visualizar cómo y desde qué aspecto del tema o problema puede aportar cada sector a la solución del mismo.

Cada sector tiene una modalidad de funcionamiento propia, está sensibi-

lizado de determinada manera ante los hechos. Esto nos servirá para **detalilar mejor la clase de contenidos que se transmitirá**, contenidos que serán escuchados por cada grupo porque de alguna manera responden a "lo que quiere escuchar". Esto es, responde a sus necesidades o intereses.

A partir de esto **se podrán estructurar mensajes que promuevan** - si fuera necesario actitudes de **cambio** en ese grupo. Los mensajes también pueden servir para **reforzar cierto tipo de relaciones vigentes**, o para transmitir informaciones que rompan con moldes establecidos.

Resulta obvio que en estos casos se está hablando de situaciones puntuales que de una manera u otra pueden reproducirse y que son nocivas a la hora de plantear una relación democrática y madura.

**Responder a las necesidades o intereses del receptor
permitirá estructurar mensajes que promuevan actitudes
de cambio en ese grupo.**

ACTIVIDAD 6

DIAGNOSTICO COMUNICACIONAL:

- **Siguiendo los pasos del "diagnóstico comunicacional" precedentes, aplíquelo a la realidad de su organización comunitaria.**
- **Revise los datos preexistentes ya que quizás parte del diagnóstico esté realizado.**
- **No intente ser exhaustivo en el Informe. Lo que hará es un ejercicio, una aproximación al diagnóstico.**
- **Tome nota de los datos faltantes, cuya obtención demandaría demasiados esfuerzos.**
- **Comparta su experiencia en el espacio de tutorías.**

La planificación de una estrategia de comunicación puede contribuir a dinamizar la trama social vinculada al tema o problema que se está trabajando. La campaña puede expresar una serie de articulaciones necesarias para encarar ese tema o problema, pero rescatando la importancia de esa trama cultural en la que está inserta.

5.3. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA COMUNICACIONAL MÚLTIPLE

Un problema, múltiples causas:

Las campañas de difusión tienen una limitación básica: por lo general están orientadas a atacar o prevenir un problema específico, ya que forma parte de su naturaleza obtener resultados concretos en un tiempo/'plazo relativamente breve.

Se sabe que en realidad problemas no tienen una causa única sino que, por el contrario, suelen ser el emergente de otros problemas más globales.

Por ejemplo, el Sr. López carece de recursos para adquirir la medicación indicada por el médico ya que tiene un empleo precario. Su enfermedad viene de permanecer largas horas -durante su descanso- en ambientes excesivamente húmedos. La casa en la que vive tiene estas características. En realidad, la mayor parte de sus vecinos tampoco tienen vivienda propia. Los problemas más globales serían el déficit habitacional y la falta de trabajo digno.

Los problemas suelen tener más de una causa. Es lo que se quiere decir cuando se habla de que, en realidad, hay una **multidimensionalidad de los problemas**. Esto debe ser tenido en cuenta por las campañas y hace necesario usar estrategias sociales adecuadas y accesibles.

Si bien la campaña sólo se evalúa por sus resultados, tratando de medir los efectos producidos, algunos autores destacan que lo importante de este tipo de campañas es el proceso seguido para conseguir esos resultados.

La combinación de **proceso y resultados** proporciona otros efectos. Brinda la posibilidad de evaluar cómo se trabajó con los vecinos; la tarea de los ciudadanos que se involucraron en el proceso, si hicieron aportes y si se concientizaron acerca de la problemática. Permite evaluar si la gente hizo propio el problema y la manera en que se convirtió en uno de los principales promotores de cambio.

Soporte gráfico de la Campaña:

En el caso de contar con el presupuesto adecuado, existen instrumentos que contribuyen a fortalecer y darle unidad a la campaña. Nos estamos refi-

riendo a los materiales impresos que expresarán el espíritu de la campaña y brindarán datos e informaciones de suma utilidad.

Aunque no contemos con dineros podemos hacer manualmente dibujos, folletos y conseguir auspicios o donaciones para reproducirlos de alguna manera económica, sin necesidad de hacer una gran cantidad en alguna imprenta.

✓ **EL MANUAL DE CAMPANA:**

Consiste en una publicación simple y barata en la cual se registran todas las informaciones que los participantes deben poseer para desempeñarse con eficacia y eficiencia en la ejecución de tareas, trámites a realizar, lugares a los cuales tendrá que dirigirse.

✓ **DATOS DEL MANUAL:**

- Nombre oficial de la Campaña.
- Entidades patrocinadoras y colaboradoras.
- Objetivos de la Campaña: Tratar de definirlos sintéticamente para cada campaña específica.
- Objetivos Generales.
- Objetivos Específicos.

Sobre la CAMPAÑA como una estrategia de abordaje territorial, que combina el aprovechamiento de herramientas de comunicación, aquí va el ejemplo de la campaña encarada por una emisora comunitaria de Córdoba, ubicada en un barrio de trabajadores de la zona sur de la ciudad).

Nombre oficial de la Campaña, por ej.:

CAMPAÑA DE FORESTACIÓN PARA VILLA EL LIBERTADOR

Entidades patrocinadoras y colaboradoras, por ej.:

RADIO SUR 90.1 FM CECOPAL
Municipalidad de ... Escuelas...

✓ **Objetivos de la Campaña:** Tratar de definirlos sintéticamente para cada campaña específica. A continuación presentamos los que habíamos determinado:

Objetivos Generales:

- Contribuir a la mejora del ambiente a través de una campaña de forestación de calles de Villa El Libertador. Con la participación de instituciones locales (Centro Vecinal, Dispensario, Parroquia, Radio, escuelas y otras organizaciones sociales existentes en el barrio), en el diseño y ejecución de un plan de educación ambiental.
- Aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de Villa El Libertador a través del incremento de áreas verdes que permitan sanear la contaminación del aire y a su vez sirvan como protección de condiciones climáticas adversas (sombreado y contravientos).
- Fomentar la participación de los vecinos (hombres, mujeres y niños) en el mejoramiento del barrio, convocándolos a desarrollar en forma conjunta con las demás instituciones locales, las actividades de forestación y de mantenimiento de las áreas verdes.

Podríamos extendernos en la explicitación de los objetivos específicos, sin embargo, entendemos con los expuestos que queda graficada la experiencia.

- ✓ **Slogan/s, por ej.: PINTA DE VERDE TU CUADRA**
2000 árboles son 2000 Razones para pintar de verde tu cuadra
- ✓ **Símbolo/s o Logo/s:** Diseño gráfico apropiado para cada campaña.
- ✓ **El problema y sus causas,** así como la solución técnica promovida (producto de la consulta a los afectados por el problema).



- ✓ **Argumentos en favor de la solución:** Necesidades detectadas, apoyo de la comunidad barrial e instituciones zonales.
- ✓ **Organización y estructura de la Campaña:** Propia de cada campaña, según sea la trama socio-cultural en que esté inserta. Esto es, según sea

la comunidad barrial en la que se encuentre, los rasgos históricos que la caracterizan, y las sucesivas modificaciones a las que ha estado sujeta con el devenir del tiempo.

- ✓ **Área geográfica** que cubre y población prioritaria: Frentistas de calles y pasajes de Villa El Libertador.
- ✓ **Mensajes y Medios**, así como materiales de comunicación disponibles (programas de radio, artículos de prensa, carteles, afiches, calcomanías, fajas, impresos especialmente orientados a la capacitación de los participantes, etc.).
- ✓ **Calendario de actividades y eventos**: Debe figurar el cronograma con las principales fechas previstas para cada evento.

Como complemento del Manual de Campaña, puede publicarse un boletín informativo orientado principalmente a todos los colaboradores, de modo que estén enterados de los avances, realizaciones o demoras que se hubieran producido.

La campaña debe prever instancias de capacitación de colaboradores tanto sobre el componente técnico como sobre el componente comunicacional y educativo. En todos los casos, el Manual de Campaña puede muy bien funcionar como material de capacitación.

ACTIVIDAD 7

Teniendo en cuenta su realidad particular y las etapas consideradas en el apartado anterior, elija un objetivo para una campaña publicitaria sobre la temática de la que se ocupa su organización.

Revisando el diagnóstico comunicacional realizado en la actividad N° 6, construya ahora un borrador de manual de campaña que permita orientar las acciones previstas para sensibilizar a su comunidad sobre los fines que persigue su organización comunitaria.

Es importante involucrar las opiniones de otros miembros de la organización en la propuesta que realice.

Comparta los resultados de su experiencia en el espacio de tutorías.

Comunicación Externa

Capítulo

6

6.1. ¿QUIENES SOMOS Y A QUIENES APUNTAMOS?

La posibilidad de que la sociedad conozca la organización, su oferta de servicios, sus posiciones y modos de funcionamiento se encuentra relacionada con las políticas que se definen en la institución y las actividades concretas de comunicación que se encaren.

Una **imagen coherente en el "afuera institucional"** está íntimamente vinculada a la realidad concreta que tiene lugar hacia el interior de la organización.

De manera genérica podemos, afirmar que las organizaciones de la sociedad civil participan en programas y propuestas sociales porque les interesan acciones sociales que potencien y fortalezcan:

- ✓ Los niveles de abordaje colectivos, solidarios, que promuevan la recuperación y apropiación de aprendizajes organizativos y el desarrollo de capacidades de gestión local.
- ✓ Las acciones que tengan continuidad en el tiempo, que se propongan metas sociales a alcanzar, poblaciones claramente identificadas, presupuestos y financiamiento convenidos con los entes gubernamentales, agencias donantes u otras fuentes de recursos.
- ✓ La garantía en la calidad de las prestaciones y servicios comunitarios que brinden las políticas sociales.
- ✓ La inclusión de los más pobres como sujetos activos y competentes para intervenir y administrar la "cosa pública".
- ✓ La eficiencia y la ética en el uso de los recursos públicos, garantizando que lleguen a los que menos tienen.
- ✓ La evaluación de los procesos y resultados que permita dar cuenta de los impactos de las políticas sociales implementadas con participación ciudadana.

Las organizaciones existen en virtud de su misión, y su sentido es producir modificaciones tanto en la sociedad como en la vida de las personas.

Conviene preguntarse si la organización tiene clara su misión, si están to-

dos comprometidos con la misma y de qué manera se la pone de manifiesto.

- ✓ ¿Estos aspectos han sido debatidos por las instancias colectivas de la organización comunitaria?
- ✓ Si hubiera que designar un miembro para que comunique a la comunidad, a los vecinos más cercanos y, si la organización tiene un alcance mayor, a la sociedad en su conjunto: ¿a quién se designaría?

La misión institucional, los objetivos generales de la institución, están por encima de la estrategia de comunicación que la organización se de. Esto determinará los ejes de mensajes y los sistemas de transmisión.

ACTIVIDAD 8

¿QUIÉNES SOMOS Y HACIA DÓNDE APUNTAMOS?

Refiera a su propia organización las preguntas que aparecieron en este módulo.

Realice al respecto un informe por escrito, no demasiado extenso, fundamentando sus opiniones.

Misión: es parte de la identidad de la organización, lo que se propone, en qué campo opera. Recordemos lo ya visto en el Módulo de Planificación Estratégica.

Cuando haya que definir un eje de mensajes para el plan de comunicación será fundamental la claridad que tengan todos los miembros de la institución, y particularmente aquellos que ejecuten esa tarea.

6.2. ¿QUIÉNES CONSTRUYEN LA OPINION PUBLICA?

Al hablar de espacio público se dijo en términos genéricos que allí es donde se expresa la opinión pública.

Analizando en detalle el tema en cuestión, surge la necesidad de distinguir entre:

- ✓ **Opinión individual.**
- ✓ **Opinión grupal.**
- ✓ **Y Opinión del público.**
- ✓ **Opinión de los medios públicos (u “opinión publicada”)**
- ✓ **Y Opinión pública.**

Más allá de las particularidades y distinciones entre una y otra, vale la pena preguntarse:

- **¿Cómo se genera la opinión pública?**
- **¿Cuál es la opinión que está institucionalizada en los medios públicos?**
- **¿Quién habla cuando habla la opinión pública?**

Alguien definió a la opinión pública como "expresión de la sumatoria de los factores de poder". Conviene entonces investigar cómo se genera y cómo se incide en ella, para encontrar una descripción más próxima a la realidad cotidiana y a las funciones político-sociales que se le hacen jugar a la opinión pública.

Los canales que inciden en la opinión pública son múltiples: la propaganda, la publicidad, los acontecimientos creados (un anuncio, una conferencia de prensa), las encuestas publicadas, el periodismo de opinión, el periodismo de investigación.

Desde el punto de vista de las organizaciones sociales, particularmente puede hacerse referencia particularmente a los medios de comunicación social y a los líderes de opinión.

Otros canales de incidencia son: personas famosas, educadores, religiosos, políticos, intelectuales (productores de ideología), minorías activas (ecologistas, homosexuales, jubilados) y los movimientos sociales (sindicalismo, cooperativismo, mutualismo y organizaciones comunitarias de otro tipo).

Para que exista como tal la **opinión pública** se tienen que dar una serie de circunstancias

✓ Se tiene que haber producido un hecho que **convoque la atención de la gente**, de carácter llamativo, controvertido o conflictivo. Por ejemplo: menores detenidos en circunstancias dudosas; según fuentes tribunalicias, en situación de robo y consumo de fana.

✓ Tiene que existir una **persona o un grupo de personas que tomen el tema, que lo evalúen, que fijen posición**. Ejemplo: una agrupación cuyo objetivo es defender los derechos civiles emite un comunicado indicando que los jóvenes estaban en otra actividad y que tienen pruebas de ello.

✓ **La importancia social que adquiere estará vinculada a la efectividad de las acciones del grupo que emite una voz diferente**, a que éste siga adelante y demuestre que las cosas son tal como ellos lo habían manifestado. La **respuesta** que reciban de los medios **dependerá** en buena medida de su inserción en el espacio público de que se trate.

J. J. Rousseau ya decía en el mil setecientos que los ciudadanos bien informados tendían a expresar su posición sobre los temas de dominio público, en tanto ponían de manifiesto un "vigoroso sentido subyacente de justicia". Esta posición se conoce como "democrática". En tanto tal, todos pueden con su propia modalidad de funcionamiento, insertarse en el espacio público y garantizar los mecanismos democráticos de participación expresando su mirada sobre los temas de interés público, fijando su posición, la de su organización.

6.3. LA IMAGEN INSTITUCIONAL

Se puede decir que la imagen institucional **es consecuencia** de la política comunicacional que se da la organización.

En parte es acertado. En parte no. Porque cada acto de comunicación construye la imagen de una organización, y lo hace a través de aquello que se dio a conocer y de lo que se trató de dejar en la intimidad pero trascendió -o no-.

Una organización bien puede tener una excelente y difundida imagen pública. Hace campañas, es respetada como autoridad en algún tema. Es bien conocida y reconocida por aquellos que sólo ven su imagen. Pero a la hora del trabajo concreto con la gente, a la hora de brindar un servicio, su producto, los resultados no tiene nada que ver con su "imagen". La imagen no es sólo lo que la organización dice de sí misma sino fundamentalmente lo que ella hace.

La sumatoria de hechos construye la imagen. La cultura organizacional, forma de trabajar, los mecanismos de resolución de situaciones conflictivas son aspectos acumulativos que exponen su identidad y establecen un código de referencia propio, diferenciado de otras organizaciones.

Podríamos decir que la imagen es el conjunto de valoraciones, creencias y asociaciones que la organización tiene a partir de las comunicaciones directas o indirectas de personas, productos, servicios, marcas, empresas e instituciones u organizaciones.

En el caso de las organizaciones comunitarias: ¿qué cosas comunican? ¿qué componentes inciden en la misma?

Se habla básicamente de dos componentes fundamentales:

1. La imagen física:

Referida a todo lo externo, a la sede de funcionamiento. Su aspecto, presentación. Los lugares de atención a la gente, y también la forma en que los miembros de la organización atienden a la gente.

Lo externo también es imagen, son las cosas percibidas de manera inmediata. En este sentido pueden mencionarse también los logos y presentaciones gráficas(carteles, cartillas, papelería) que utilice la organización.

2. La imagen conceptual:

Es el resultado de la imagen que transmite la organización a partir de los hechos, acciones y posiciones comunicadas a los públicos a quienes se dirige.

La imagen conceptual dependerá también de nuestro modo de funcionamiento de la organización: desde la manera de receptar alguna problemática comunitaria y la velocidad o no de respuesta, hasta la disposición para la atención al público o la premura en contestar cartas, consultas, informes o auditorías.

También es importante lo que la gente ve. Lo que hace la organización en el entorno no sólo depende de lo que hacen los directivos. En este sentido, existe un problema crítico: las diferencias -si existen- entre el decir y el hacer.

Para articular la imagen que se desea transmitir, primero habrá que hacer:

- **un diagnóstico,**
- **evaluar la imagen que la organización proyecta,**
- determinar si existe algún problema,**
- definir la imagen deseada.**

Para proyectarla habrá que instrumentar las estrategias apropiadas, teniendo en cuenta las formas directas e indirec-

tas de comunicación que existen.

ACTIVIDAD 9

Lápiz y papel. Por favor haga un borrador de diagnóstico de la que Ud. considera es la Imagen actual de su organización, para distintos actores sociales con los que se relaciona la organización (por ejemplo, los usuarios de otras organizaciones, los políticos y funcionarios , el cura, los maestros de la escuela, etc.).

¿Cuál sería para Ud. la imagen deseable? Resuelva esta actividad consultando a los otros miembros de la organización.

Un dato no menor lo constituye la **inestabilidad de la imagen**, por situaciones internas o externas de la organización y por aspectos coyunturales del contexto. En tanto se tengan presentes las acciones planificadas, habrá una tendencia a cierto equilibrio y estabilización.

6.4. VISIBILIDAD, CREDIBILIDAD Y LEGITIMACIÓN

Es posible preguntarse:

¿ Para qué se necesita elaborar, reconstruir o fortalecer la imagen pública de una organización?

¿ Cuál es la necesidad de planificar estrategias de posicionamiento?

¿ En qué la beneficiará?

Para dar respuesta a estos interrogantes, y a otros vinculados a este aspecto, es necesario analizar varios puntos y retomar otros ya planteados en este módulo.

El espacio público al que se hizo referencia en la introducción está atravesado por múltiples informaciones. Algunos especialistas en la materia dicen "múltiples operaciones de prensa".

A la gente no le llega sólo lo que la organización le comunica, sino también los mensajes que otros muchos emisores transmiten a esos mismos receptores.

El espacio público entonces está sobrecargado de mensajes, que tienen como canal preferencial al escenario de los medios de comunicación.

Se impone entonces analizar detalladamente las estrategias que habrá que implementar para captar la atención de los medios y de la gente que tiene hábitos de consumo de esos medios.

Todas las organizaciones pueden diferenciarse. Es decir desarrollar características propias que las distingan de las otras, con las que pueden tener alianzas interinstitucionales muy fuertes, relación de competencia, o incluso de aquellas con las que no tienen nada que ver.

DIFERENCIARSE consiste en establecer una serie de diferencias con sentido, para distinguir la oferta de servicio de una organización respecto de las otras que la circundan.

EL POSICIONAMIENTO consiste en realizar una clara exposición sobre la naturaleza de la organización de manera que ocupe un lugar claro y apreciado en los públicos que les interesan.

El posicionamiento está básicamente referido no a crear algo nuevo y distinto sino a ver de qué manera se instala la imagen institucional en los públicos. Esta es una tarea que requiere ser creativo.

Para **diferenciarse y posicionarse adecuadamente** hay que aplicar estrategias bien elaboradas, que tengan claridad y precisión sobre la misión institucional y sus objetivos. Esto se trabajará con más detalle en el próximo capítulo.

Sin dudas, posicionarse claramente ante la opinión pública permitirá que la organización sea tomada como referente ante temas que la involucran o se relacionan con la problemática del propio sector. Esa organización podrá aparecer en el escenario de los medios como un interlocutor válido, como un factor de poder con legítima capacidad de negociación.

Se sabe que las organizaciones tienen información, conocimientos sobre los temas que trabajan cotidianamente (desnutrición infantil, SIDA, pobreza urbana o rural, datos sobre mujeres golpeadas, etc.) que pueden constituir

aportes valiosísimos para profundizar la agenda de temas de los medios.

El fortalecimiento de la imagen institucional, la capacidad de ser reconocido como interlocutor válido, otorga por sí mismo legitimidad. Pero requiere también de la coherencia entre los discursos y las prácticas institucionales.

Al mismo tiempo pondrá a la organización en situación de diálogo y le permitirá para el establecimiento de redes interinstitucionales; a su vez esto po-

tenciará la capacidad de articular su acción con movimientos sociales, redes y otras organizaciones en función de objetivos y proyectos comunes.

La visibilidad pública y la claridad acerca de para qué existe la organización también posibilitará incrementar los impactos de nuestras acciones.

Por ejemplo, hasta hace un tiempo, casi nadie reconocía a **Caritas Arquidiocesana** con el perfil de los últimos años. Aparecía como una institución relacionada con la asistencia social, vinculada a la Iglesia católica pero con un perfil muy bajo.

Entre una instancia y otra, uno de los aspectos relevantes a destacar son los cambios que la institución hizo en cuanto a su política de comunicación. De esta manera no solo se garantizó un servicio de información permanente a la comunidad a través de los medios, sino que se instrumentaron estrategias de apoyo a campañas nacionales, sumados a una estrategia de comunicación directa con los medios comunitarios o zonales, la fueron posicionando con más fuerza.

Hoy esta organización es una fuente de consulta cada vez que en los medios se tratan temas sobre asistencia social, funcionamiento de, planes alimentarios, etc.

De igual manera pueden citarse otros casos en los que se han establecido alianzas con los medios, como UNICEF y su campaña anual. La estrategia es solicitar a los medios la difusión de sus materiales.

En respuesta a ese servicio de Relaciones Públicas, UNICEF envía un agradecimiento y una vez al año publica una solicitada mencionando a todos los medios y organizaciones que han colaborado con UNICEF y con la infancia del mundo.

ACTIVIDAD 10

Escriba sus opiniones sobre cómo se ubica su organización respecto de los temas tratados en el apartado anterior:

- **diferenciación,**
- **posicionamiento,**
- **Imagen Institucional,**
- **visibilidad,**
- **legitimidad.**

Haga esta actividad consultando también a otros miembros de la organización.

Definición de la Estrategia Comunicacional de la Institución

**Capítulo
7**

7.1. MERCADO DE MEDIOS

¿Cómo se organizan los medios para obtener determinados resultados?

Hay dos aspectos que son centrales:

- ✓ A nivel de las organizaciones la **misión institucional está por encima de cualquier estrategia de comunicación.**
- ✓ A nivel de los medios hay que conocer su dinámica interna, su funcionamiento, sus reglas de juego.

Así se estará en condiciones de empezar el partido. Según sea la planificación, se puede perder, ganar o empatar.

El mercado de los medios aparece a veces como un universo inaccesible, alejado de las posibilidades de la organización.

Cada medio tiene su dinámica propia, y sus mercados o públicos. No todo el mundo lee de todo, ni ve televisión. En este sentido hay que estar al tanto de lo que sucede en cada uno de los medios, a quién está dirigido, quiénes lo consumen, en qué horarios.

A su vez, cada medio maneja distintos criterios, que hay conocer. Por ejemplo, cada diario desecha el 80 % del material que le llega. Lo que es posible plantearse entonces es cómo ganar la atención de los medios para tener un espacio. Para que las acciones en ese sentido tengan un resultado positivo.

En el mercado de medios existe una tendencia universalizante, "global", y otra de carácter más "local". Hay que jugar en las dos direcciones.

Las relaciones con el dueño del medio no garantizan la publicación o "la nota" en radio o televisión. Hay que relacionarse con los mandos intermedios. Son los que definen, seleccionan y desechan información en función del espacio. ¿Sólo en función de eso? Evidentemente no. Hay factores que inciden y que están vinculados al modo en que encaremos el relacionamiento.

Hay que "influir sobre los medios"; es necesario que el responsable de comunicación de la organización se ocupe de esta función.

7.2. EL VOCERO

El vocero es el encargado de las relaciones con los medios. Para cumplir esta tarea se requiere un amplio conocimiento de la organización, de la misión institucional, de sus objetivos, actividades, proyectos y líneas de acción.

El vocero debe tener habilidad para comunicarse hacia afuera, no tiene que ser necesariamente alguien con autoridad institucional.

Vocero viene de "vocear", "hablar por". Este rol comenzó a destacarse en nuestro país tras el advenimiento de la democracia, en 1983, con la designación del vocero presidencial.

Tiene que contar con un gran conocimiento de los medios y sus lógicas de funcionamiento, con un completo mailing (listado) de medios. Será el que maneje la información sobre las distintas audiencias. Es el operador de prensa. Sabe que no basta con enviar un comunicado; luego tendrá que contactar a los cronistas e interesarlos sobre el contenido, la posición tomada o la acción que se desplegará. Intercede para contar con un espacio en los programas de radio o televisión. Está al tanto de los espacios informativos, de opinión, de participación, e incluso de entretenimiento.

El rol de vocero requiere de algunas cualidades para ser reconocido como tal:

sociabilidad, contactos en distintos niveles, presencia, ser ratificado en sus alocuciones, buen manejo de discurso.

El operador de prensa tendrá que tener presente que trabaja para una organización. Por lo tanto es a la organización a quien tendrá que posicionar, y no a un miembro en particular, aunque tenga un rol directivo. Es necesario un punto de equilibrio en este sentido. Tiene que informar acerca de lo que acontece en cada una de las áreas, pasos y estrategias que se seguirán. Tiene que acordar con la organización, la planificación de medios y las estrategias que se seguirán.

En las organizaciones comunitarias más pequeñas esta tarea puede ser asumida por uno o varios miembros de la organización a la par de otras responsabilidades.

7.3 PLANIFICACIÓN DE MEDIOS

En la organización, planificar los medios significa **planificar con una estrategia** que tenga en cuenta:

- ✓ **¿Cual es el mensaje?** No se trata de un único mensaje, se trata de un eje de mensajes (esto se explica en el siguiente punto).

- ✓ **¿A quién se dirige?** Definir los públicos meta.
 - ✓ **¿Cómo se hará lo deseado?** Se trata de un problema de producción. Está referido a ver quién realiza las tareas necesarias y cómo.
 - ✓ **¿Cómo se va a transmitir el mensaje?** Hay que definir un sistema de transmisión, a través de qué canales: carteles, cartillas, folletos, diarios, radio, etc.
 - ✓ ¿De qué depende la inserción en los medios y la aceptación de la imagen pública de la organización?
-
- ✓ Es necesario hacer un análisis de riesgo, tratando de proyectar aquellos escenarios posibles o, como se planteó más arriba, tratando de atraer el futuro para planificar mejor. Es fundamental actualizar los datos del contexto.

7.4 PROCESO DE COMUNICACIÓN ENTRE EMISOR Y RECEPTOR

Entre el **EMISOR** y el **RECEPTOR** existe todo un proceso de comunicación que siempre está presente, concientemente o no. En este proceso pueden identificarse distintos momentos:

PRIMER MOMENTO:

EL EMISOR QUE EMITE UN EJE DE MENSAJES:

Se trata de la expresión de la identidad. Lo que se busca es ser reconocido como emisor. Que el **RECEPTOR** reconozca al emisor que está hablando.

SI SOMOS EMISORES DEBE TENER VISIBILIDAD.

SEGUNDO MOMENTO:

DECODIFICACION

Hay un conocimiento del emisor, se puede saber que el emisor existe pero no comprenderlo.

Suele suceder que la gente sabe que existe determinada organización, pero no sabe a qué se dedica, ni cuáles son sus objetivos.

Por eso se dice que el receptor tiene que avanzar hacia la comprensión.

TERCER MOMENTO:

DE ACEPTACIÓN

Las organizaciones comunitarias necesitan lograr una predisposición favorable de los receptores.

Acá surgen los problemas. Algunos políticos tienen una buena imagen, pero nadie los vota, algunas emisoras de radio tienen buena imagen pero no son escuchadas.

Es importante preguntarse: **¿Porqué?**

Pueden existir inconvenientes técnicos, puede tratarse de dificultades en la comunicación o de aplicar estrategias desacertadas.

CUARTO MOMENTO:

DE LA DECISIÓN / EL ACTUAR

Acá hay que definir qué se va hacer, para dar a entender que la propuesta es una buena propuesta, sabiendo que se está tratando de ganar la atención de los receptores.

Este proceso se denomina **posicionamiento**. En esta instancia suelen aparecer varias interferencias (muchas veces imprevistas).

Una buena estrategia de comunicación no solamente debe estar diseñada para atravesar estas etapas, sino para contrarrestar las interferencias.

QUINTO MOMENTO:

ACCIÓN DEL RECEPTOR PROCESO INTERACTIVO

La comunicación debe ser planificada, ya que lo que ocurre con el receptor es decisivo para el emisor. Por ejemplo, si se decide publicar una solicitada, es frustrante para el que paga ver que no fue leída o no produjo el efecto que buscaba. Hay que tener en cuenta que la gente redefine sus necesidades en función de lo que se le ofrece.

ACTIVIDAD 11

Teniendo en cuenta lo expuesto, realice por escrito una breve caracterización del mercado de medios en que se mueve su organización, y las relaciones de la misma con dichos medios.

En el espacio de las tutorías, observe qué hacen otras organizaciones.

7.5. EJES DE MENSAJES

Así como existe un proceso de comunicación entre el emisor y el receptor, también existe todo un proceso entre los sistemas de producción y los sistemas de transmisión

Veamos cuáles son los pasos de este proceso:

1. ■ Explicar claramente la misión institucional a través de los mensajes básicos. Determinar si sólo tendremos mensajes institucionales sin costo alguno o si (en función del presupuesto) tendremos posibilidades de acceder a la publicidad.

Los mensajes sin costo son los comunicados que se envían a la prensa y de los que ésta se hace eco publicándolos, dándoles un espacio en su segmento informativo.

Determinar si también se propone desarrollar la imagen de la organización.

Recordar que otros mensajes identificatorios son los logos, los slogans, que constituyen la imagen de marca de la organización.

2. ■ Además de la misión y los objetivos institucionales, detenerse a evaluar cada área de actividad y sus programas, proyectos, acciones públicas (marchas, ollas populares, convocatorias, conferencias de prensa, visitas a los medios, campañas de oyentes y cartas a los medios, entre otras).

3. ■ Análisis de coyuntura: Fijar posición sobre problemas nacionales o locales, con **CARTAS, LLAMADAS, PARTICIPACIÓN DIRECTA Y ENVÍOS DE DOCUMENTOS, VIDEOS, GRABACIONES, CAMP. DE OYENTES.**

4. ■ Determinar los sistemas de transmisión que van a utilizar los **CA-NALES: CARTELES, VOCERO, PRENSA, PUBLICIDAD, MATERIAL IMPRESO SOBRE LA INSTITUCIÓN, VIDEOS, etc.**

5. ■ La imagen debe ser clara, debe dar cuenta de la misión de la organización. Tiene que ser el resultado de un balance claramente adecuado entre los mensajes institucionales y el marketing. Se recomienda tener creatividad para cada situación particular en el momento particular.

Es importante recordar que tener un perfil alto implica hacerse de enemigos.

Dilemas del Posicionamiento: uno debe saber a dónde quiere estar. ¿Qué hacer con los sectores que son indiferentes a la organización? Tratar de generar estrategias para ganar su atención.

1. ■ Comunicación en Situaciones de Crisis: ¿Conviene decir toda la verdad? Definir estrategias para comunicar la situación crítica. ¿Quién se expresa? ¿Cómo lo hace? Se tendrá que evaluar detenidamente la importancia que tiene la controversia o polémica en la que está mezclada la institución.

Se recomienda designar uno o varios voceros que podrán comunicar hacia los públicos externos las decisiones institucionales.

Acordar claramente qué sale para los públicos externos y cómo. Aplicar la estrategia más adecuada a la dinámica sociocultural en la que esté inserta la institución.

Primero será necesario un esclarecimiento interno (con los públicos internos). Definir el panorama en ese ámbito, porque a partir de esto se pueden reorientar estrategias.

7.6. EL PLAN DE COMUNICACIÓN

Su finalidad es mantener perfectamente informada a la institución acerca del estado de opinión de los diversos públicos, acerca del posicionamiento y de la imagen pública. En las organizaciones no siempre existe disponibilidad como para acceder a costosos estudios de esta naturaleza, por lo que los siguientes pasos pueden resultar indicativos para aproximarse a esa información.

El plan de comunicación se articula en torno a los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los públicos de referencia (mercado de referencia) y cuál es la misión estratégica de la organización en dichos públicos?

2. ¿Cuáles son los posicionamientos susceptibles de ser adoptados?

3. ¿Cuáles son los atractivos de la oferta de servicios de la O.C. y cuáles sus oportunidades y amenazas?

4. ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas de la organización? En función de ello ¿cuál es el valor destacable que posee?

5. ¿Qué tipo de estrategia de cobertura y de desarrollo adoptar?

6. ¿Cómo traducir esos objetivos estratégicos en un plan de comunicación?

Estas preguntas orientarán los pasos a seguir. Según sea el presupuesto con que se cuente, existirán posibilidades de acceder a inversiones en publicidad y promoción.

7.7. PRENSA Y DIFUSIÓN

De acuerdo a los objetivos de imagen y posicionamiento ya definidos por la organización, el responsable de prensa y difusión puede diseñar su estrategia de comunicación en los medios acorde a sus posibilidades, buscando los formatos y géneros más aptos para lograr publicaciones que lleguen a los públicos externos que interesan.

Algunas de sus principales actividades serían:

Poseer un listado completo de medios, producciones realizadas y productores. Incluso sus teléfonos particulares, si fuera posible.

Servicio de prensa permanente: Informar a los medios a través de gacetas, comunicados de prensa, folletos, invitaciones especiales, etc.

- ✓ De contar con los recursos necesarios, garantizar una publicación institucional, que será un canal de comunicación directo con los públicos internos y externos.
- ✓ Tener espacios de capacitación. Coordinar la existencia y producción de micro-programas o programas radiales y/o televisivos.
- ✓ Diseño de papelería, folletería, cartas e informes de carácter institucional.
- ✓ Organizar conferencias de prensa y jornadas especiales de contacto con los medios de prensa: reuniones de trabajo, invitaciones especiales para actividades, jornadas de capacitación.
- ✓ Elaborar informes completos sobre temas que requieran ser profundizados.
- ✓ Gestionar espacios en los diarios.

En las organizaciones, el responsable de prensa toma para sí tareas de **RELACIONES PÚBLICAS**.

- ✓ Prever un Plan general de acciones de comunicación directa interinstitucional, buscando reforzar la motivación, la adhesión y la participación conjunta en estrategias que potencien a la organización.
- ✓ Poseer un listado completo de fechas significativas, salutaciones, aniversarios, etc. Enviar la correspondencia.
- ✓ Organizar la JORNADA DE PUERTAS ABIERTAS, que puede ser armada según dos líneas:

Para recibir a los familiares de los miembros de la organización, a los miembros de las otras organizaciones, autoridades locales, etc., a fines de hacerles ver la herramienta global en funcionamiento. Esta línea básicamente funcionará como un factor de integración.

La segunda línea tiene el mismo objetivo, pero se la instrumenta a propósito de una fecha significativa, poniendo el énfasis en los públicos externos.

- ✓ Organizar la difusión, etc. de las distintas actividades que realiza la entidad: servicios, reuniones, actos especiales, etc.
- ✓ Contar con un listado completo de relaciones sociales de la organización y enviar la correspondencia necesaria en fechas o actividades significativas.

- ✓ Prever la llegada de fin de año, la necesidad de contar con almanaques, envío de salutaciones navideñas, etc.

Publicidad:

Si la organización define que será necesario contar con espacios publicitarios, a través del Departamento de Prensa se van solicitando las pautas tipo y reservando espacios acordes. Se comienza un boceto de Plan de Medios y una propuesta creativa. La decisión final considerará si es necesario contratar un servicio profesional en publicidad o una agencia de publicidad que pueda encarar la tarea solicitada. De lo contrario, se tendrán que instrumentar las estrategias necesarias para capacitar a los integrantes de la organización que asuman esta tarea.

Cierre
Actividades
De Síntesis

Glosario

Capítulo
8

CIERRE

Con este módulo se ha pretendido acercar a las organizaciones comunitarias herramientas que les permitan potenciar el trabajo que realizan.

Se ha analizado la influencia del sistema de comunicación que utilizan, tanto con sus miembros o asociados como con su público externo, usuarios y sociedad.

Se han profundizado en particular las estrategias que usan y podrían usar las organizaciones para dar a conocer sus acciones y objetivos, y cómo vincular en redes sus esfuerzos para potenciar los resultados.

Esta propuesta no debe considerarse un producto acabado, sino una invitación a hacer la propia experiencia de comunicación y compartir la - comunicarla-, para hacer más fructífero este proceso.

ACTIVIDADES DE SÍNTESIS

Teniendo en cuenta lo que Ud. aprendió en este módulo, diseñe un plan de comunicación para su organización que contemple:

- Comunicación interna.
- Comunicación inter-institucional.
- Comunicación externa.

- 1) Para ello parta del diagnóstico comunicacional realizado y diseñe estrategias que le permitan alcanzar los resultados que espera.
- 2) Discuta este plan con otros miembros de la organización.
- 3) Analice y discuta en tutorías con miembros de otras organizaciones los planes de comunicación que tienen.

GLOSARIO

Agenda social: Se refiere al listado de temas o prioridades sociales que se establecen en un determinado momento, y a través de distintos mecanismos, por ejemplo los de generación de opinión pública.

Interlocutor: Cada una de las personas que participan de un diálogo.

Metodología difusiónista: se denomina así a la reproducción de mensajes a través de distintos medios de carácter repetitivo, sin abordaje territorial.

Técnicas de marketing: Técnicas de marketing inspiradas en las que se utilizan -siendo muy sintéticos- para investigar cómo vender en mejores condiciones productos (materiales o servicios) en el mercado, y la realización de los procesos (de invención de los envases más atractivos, por ejemplo) y campañas (de publicidad, por ejemplo) para lograr ventas efectivas.

BIBLIOGRAFIA

Anderson, J. *Marketing*. Cap. 2 "El papel del Marketing dentro de la empresa y de las Organizaciones sin ánimo de Lucro", 1995, Edit. Ateneo.

Barbero, J.M. "La Comunicación Plural: Alteridad y Socialidad". Artículo que integra el libro los *Medios, Nuevas Plazas para la Democracia* de la Asociación de Comunicadores Calandria, Lima, Perú, 1995.

Charles, M. "Educación para la recepción Ciudadana". Artículo que integra libro *Los Medios, Nuevas Plazas para la Democracia*.

Díaz Bordenave, J. *La Campaña como intervención Social*. Artículo de Revista Latinoamericana de Comunicación, CHASQUI N° 41. Editorial Qui-pusCiespal, Quito, Ecuador, 1992.

Díaz Bordenave, J. y Martins de Carvalho, H. *Planificación y Comunicación*. Quito, Ecuador. Ciespal, col, Intiyán, 1973.

Drucker, P. *Dirección de Organizaciones sin Fines de Lucro*. Editorial Ateneo.

Drucker, P. *Las cinco preguntas más importantes que usted debe formularse sobre su organización sin fines de lucro*. Editorial Granica, Serie compromiso, Buenos Aires, Argentina, 1995.

Entrevista a semióloga **Lucrecia Escudero**, autora de Malvinas: *El gran Relato, fuentes y rumores en la información de guerra*. Publicada en diario Página 12, 24 de Agosto de 1996.

Ferry, J., Wolton, D. y otros. *El Nuevo Espacio Público*. Editorial Gedisa, Barcelona, España, 1992.

Nóetle Neumann, E. "La Espiral del Silencio. Una teoría de la Opinión Pública", artículo que integra el libro "El Nuevo espacio Público".

Kaplún, M. "Algunas reflexiones sobre movimientos sociales, medios de comunicación y poder" Congreso Internacional de Movimientos Sociales. Mimeo, Madrid, España, 1992.

Massoni, S. *La Comunicación como herramienta estratégica en los planes de Desarrollo Rural*. INTAPAC, Pergamino, Buenos Aires Argentina, 1990.

Módulo *MARKETING* del "Programa FORMACIÓN DE FORMADORES en gestión de Pequeños productores y Microemprendimientos" del **Centro de Perfeccionamiento e Investigación en Administración Cooperativa CIPAC** dependiente del Instituto de Ciencias de la Administración IC-DA de la Universidad Católica de Córdoba. Córdoba» 1996.

Morera Justo, I. *La Comunicación para el Cambio en las organizaciones.*
Ediciones CAECI, Bs. As., Argentina, 1993.

"Organizaciones No Gubernamentales y Medios de Comunicación II". Publicada en Revista ENOIKOS, Junio de 1996.