

La comunicación en los proyectos sociales: ¿Cómo comunicar para incidir?

Cuadernillo de fortalecimiento en comunicación para organizaciones de la sociedad civil.



**CUADERNILLO DE
FORTALECIMIENTO
EN COMUNICACIÓN
PARA ORGANIZACIONES
DE LA SOCIEDAD CIVIL**

Título: "Cuadernillo de fortalecimiento en comunicación para organizaciones de la sociedad civil"

2º edición: junio de 2011
Buenos Aires, Argentina

© **Comunia Asociación Civil**

Virrey Liniers 1186 1º B
Buenos Aires, Argentina
Tel. 4931-2286
info@comunia.org.ar
www.comunia.org.ar

Equipo Latinoamericano de Justicia y Género (ELA),

Tucumán 1581 5º piso Dpto. 10 B
Buenos Aires, Argentina
ela@ela.org.ar
www.ela.org.ar

Staff editorial

Redacción: Juan Cruz Zorzoli

Comité editorial: Roxana Fantin, Mariana López Alonso, Angélica Enz, Valeria Franco, Lenisa Delgado, Alicia Álvarez

Diseño de interior y de tapa: Estudio Colmena

No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su traducción, ni su incorporación a un sistema informático, ni su locación, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación, u otros métodos, sin su previo y escrito consentimiento de su autor. La violación de cualquiera de estos derechos constituye una infracción e implica responsabilidades del infractor que dará lugar a sanciones civiles o criminales.

Este cuadernillo fue elaborado en el marco del curso de capacitación para organizaciones de la sociedad civil desarrollado por Comunia en 2009 y re-editado para entregar a las organizaciones participantes de "La comunicación en los proyectos sociales ¿Cómo comunicar para incidir?"; del Ciclo de Talleres Líder: Mujeres participando en ámbitos locales, organizado por Comunia y ELA-Equipo Latinoamericano de Justicia y Género, con el apoyo financiero del Fondo de las Naciones Unidas para la Democracia (UNDEF).

**CUADERNILLO DE
FORTALECIMIENTO
EN COMUNICACIÓN
PARA ORGANIZACIONES
DE LA SOCIEDAD CIVIL**

INTRODUCCIÓN

PARTE I

EL DESAFÍO DE COMUNICAR EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

09. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR COMUNICACIÓN?

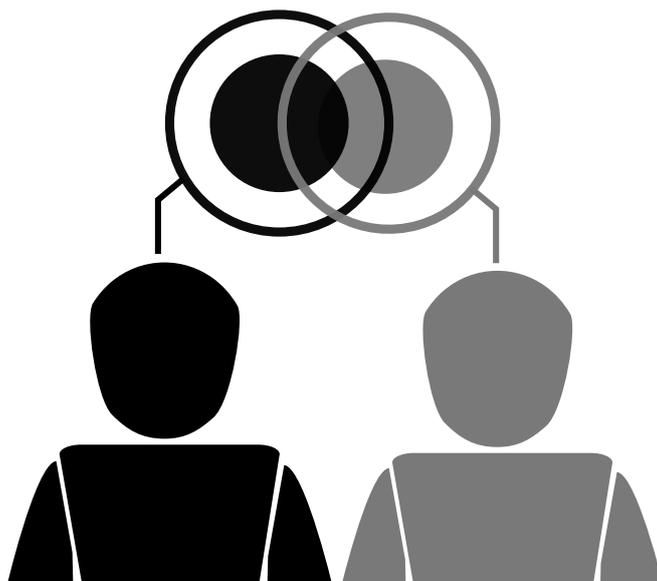
- 09. La multiplicidad de sentidos
- 10. Una primera definición: la comunicación
- 13. La visión del hombre, la primera reflexión de la comunicación

16. ¿CÓMO INCIDE LA COMUNICACIÓN EN LA PROBLEMÁTICA CONCRETA DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES?

- 16. Una segunda definición: el sector social
- 17. Comunicación y OSC: diálogos y debates
- 19. La tensión entre información y comunicación
- 21. Comunicación vincular para la transformación social

23. EL POTENCIAL COMUNICATIVO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

- 25. Preguntas para reflexionar





PARTE 2

DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

27. INTRODUCCIÓN

30. LA PLANIFICACIÓN

- 31. La dimensión metodológica
- 32. La dimensión político-cultural
- 32. La dimensión comunicacional

34. ENFOQUES DE PLANIFICACIÓN

- 34. Planificación normativa
- 36. Planificación consultiva
- 39. Planificación participativa

43. EL PRE-DIAGNÓSTICO: PRIMER PASO A LA PARTICIPACIÓN

- 45. ¿Qué miramos para hacer el pre-diagnóstico?

47. ALGUNAS HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN

- 47. Encuestas
- 49. Entrevistas
- 49. Matriz FODA
- 50. Árbol de problemas
- 53. Grupos de interés

58. DEL PRE-DIAGNÓSTICO AL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

60. CONSIDERACIONES FINALES

- 61. Preguntas para reflexionar
- 63. Bibliografía consultada

INTRODUCCIÓN

Liderar. Inspirar. Promover. Potenciar. Cambiar. Son verbos que se repiten una y otra vez cuando nos acercamos a las experiencias de mujeres que impulsan proyectos sociales en la Argentina. Porque sabemos que la tarea es ardua, los desafíos muchos y los recursos siempre escasos, apostamos a acompañar y fortalecer las actividades sociales que llevan adelante en pos de un país más inclusivo, justo y democrático.

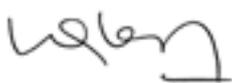
Como estrategia para abordar en profundidad la historia y aprendizajes de estas mujeres, ELA-Equipo Latinoamericano de Justicia y Género elaboró un Banco de Experiencias que rescata una diversidad de prácticas de mujeres que participan en ámbitos locales en la Ciudad de Buenos Aires, Jujuy, Mendoza, Morón, Neuquén y Rosario. El trabajo tuvo dos objetivos principales. En primer lugar, difundir estas experiencias y que puedan servir de inspiración para otras mujeres. En segundo lugar, identificar los “nudos problemáticos” que se enfrentan a diario; es decir, aquellos espacios en los que resulta importante contribuir con herramientas y mecanismos concretos para que cada una pueda efectivamente alcanzar las metas que en cada proyecto se proponen.

Es en el marco de este segundo objetivo que se generó el Ciclo de Talleres para organizaciones y proyectos sociales “LIDERA. Mujeres participando en ámbitos locales”. Uno de los aspectos prioritarios para tratar resultó ser la comunicación. Comunicar es mucho más que decir, informar o convencer. Cuando se da en

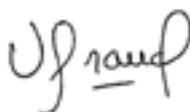
el marco de un proyecto social, tiene el potencial de incluir, construir, dialogar, articular, cambiar. Porque creemos en esto desarrollamos en las cinco provincias mencionadas el taller “La comunicación en los proyectos sociales ¿Cómo comunicar para incidir?”, a cargo de la Asociación Civil Comunia. Los ejes transversales de la propuesta parten del sueño que dio origen a cada proyecto, se materializan en su quehacer diario, se caracterizan en su identidad y se comunican a través de diversas estrategias, herramientas y actividades.

Y como continuidad de lo trabajado en los encuentros, entregamos este cuadernillo que sintetiza un camino posible para pensar, diagnosticar y planificar la comunicación de las actividades sociales, haciendo especial hincapié en la participación de todas las personas involucradas. Este material, fruto del trabajo de siete años de Comunia, hoy se reedita en el marco de los talleres LIDERA.

Tanto los encuentros como esta publicación buscan apoyar la labor de mujeres que persiguen fines sociales, para que desde sus proyectos desarrollen estrategias de comunicación participativas, estratégicas e inclusivas. En la medida en que estas organizaciones se fortalezcan, cobren protagonismo y aumenten su incidencia en la esfera pública se avanzará en el desafío de la participación activa y plena de las mujeres en ámbitos como la sociedad civil entendiendo que será, sobre todo, una contribución a la vida democrática de nuestro país.



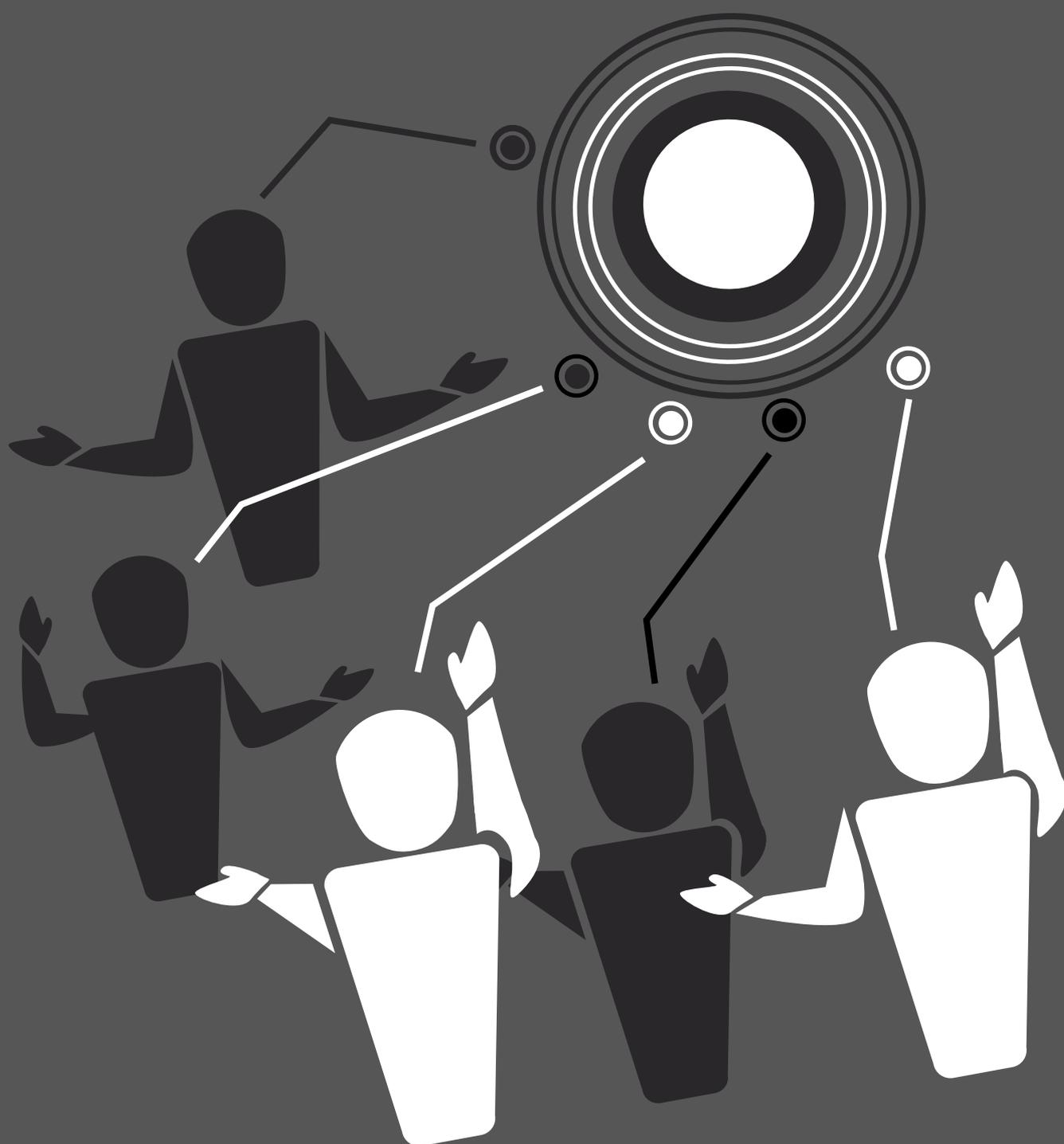
Natalia Gherardi
Directora Ejecutiva
ELA- Equipo Latinoamericano de
Justicia y Género



Valeria Franco
Directora Ejecutiva
Comunia Asociación Civil

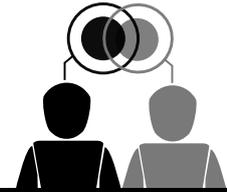
1

EL DESAFÍO DE COMUNICAR EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES



¿QUÉ ENTENDEMOS POR COMUNICACIÓN?

LA MULTIPLICIDAD DE SENTIDOS



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

Repasemos un poco esta idea con un ejemplo: una madre y su bebé.



La madre habla a su bebé, sonrío, hace caricias, gesticula, modula palabras, y en ese juego de intercambios el bebé va adquiriendo el lenguaje, se comienza a comunicar. No lo hace de manera consciente, del modo en el que nosotros lo hacemos. Sin embargo, su llanto equivale a acercarse a su madre, comer, recibir cariños, y genera un hecho comunicativo sin saberlo. El bebé le “dice” a su madre “qué” necesita.

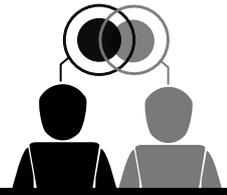
Pensemos otro ejemplo: una pintura rupestre.



A través de los dibujos (que forman en sí un lenguaje) se ha comunicado un modo de vivir. Cuando vemos una escena rupestre que refleja una actividad de caza de lo que podrían ser ciervos nos está comunicando la acción de cazar y, a la vez, el método bajo el cual se caza.

Sin embargo, podríamos decir muchas otras cosas de este tipo de pinturas. Podríamos decir que su intención es reflejar un modo de organización para cazar. O que es sólo una pintura que “copia” una cacería concreta, no un modo general de cazar. O que es el “sueño” pintado de un hombre hace miles de años. Podríamos decir que la pintura refleja cierto trato histórico hacia los animales. En fin, podríamos decir muchas otras cosas, encontrar muchos sentidos a esta obra y no negar casi ninguno. Lo que no podemos negar es que aquí hay comunicación, lenguaje, sentido, que trasciende a quien lo realizó. Y esto nos sirve para ilustrar que toda expresión del hombre es simbólica, está vinculada a un lenguaje y genera sentido, aún cuando no podamos especificar precisamente de qué sentido se trata.

UNA PRIMERA DEFINICIÓN: LA COMUNICACIÓN



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

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

DEFINICIÓN

“La comunicación sostiene y anima la vida. Es motor y expresión de la actividad social y de la civilización (...). Es la fuente común de la cual se toman las ideas. Fortalece el sentimiento de pertenecer a una misma comunidad. La comunicación vincula en el hombre (...) sus aspiraciones más nobles de una vida mejor.”¹

La definición elegida afirma que la comunicación:

“Sostiene y anima la vida”

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

“Es motor y expresión de la actividad social y de la civilización”

Alude a que, mediante la comunicación, actuamos en el mundo, nos relacionamos con las cosas, las personas, la sociedad y, como producto de esa relación, nos expresamos.

“Es la fuente común de la cual se toman las ideas”

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

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

“Vincula en el hombre (...) sus aspiraciones más nobles de una vida mejor”

Esta frase tiene como objeto presentar la capacidad transformadora de la comunicación, que le permite al hombre expresar sus sueños y aspiraciones, encontrarse con otros y, en ese encuentro, transformar el espacio social. Pensamos la realidad a través del lenguaje y la comunicación, por tanto en la comunicación y en el lenguaje existe también la posibilidad de transformar esa realidad.

Este último punto es clave. Si el lenguaje crea realidad, quien quiera producir cambios sociales debe necesariamente revisar cómo el lenguaje construye esa realidad, cómo lo lleva a pensar y a actuar en ella.

DETENGÁMONOS

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

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

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

EJEMPLO

Hace unos años trabajamos con una organización social cuyo objetivo era promover la reinserción laboral de personas que habían sido expulsadas del mercado laboral. Uno de los principales problemas que esta organización manifestaba era que aquellos a quienes se dirigía no llegaban a la organización, no la conocían, no se acercaban. La suposición institucional era que esto se debía a que su organización no “comunicaba” bien (entendiendo esto como que no tenían las herramientas de comunicación más adecuadas para ello). En este caso identificamos dos cuestiones: era cierto que había herramientas que podían ser mejoradas y otras nuevas desarrolladas; sin embargo, el principal problema estaba en la forma en que definían a sus destinatarios. La organización trataba la temática desde la carencia y hacía referencia a las personas en situación de desempleo como los “nuevos pobres”², cuando los posibles destinatarios no se identificaban como tales.

2. “**NUEVOS POBRES**” se transformó en una forma mediática de referirse al empobrecimiento de la clase media, producto de la crisis económica, política y social que vivió la Argentina desde mediados de la década de los 90 y que terminó en el estallido del 19 de diciembre de 2001.

Esta situación nos permite ver una doble dimensión en la construcción de la comunicación. Por un lado, la idea de construir un mensaje desde un aspecto negativo, o más bien desde una carencia que no representa a quien se dirigía el mensaje; y por el otro lado, supone una mirada propia sobre el otro que no necesariamente es la de quien está en esa situación.

DETENGÁMONOS

¿QUÉ SENTIDOS ESTAMOS
CREANDO CON NUESTRA
COMUNICACIÓN? ¿QUÉ ESTAMOS
PROPONRIENDO? ¿CÓMO ESTAMOS
MIRANDO AL “OTRO”?

Trataremos ahora de plasmar la definición de comunicación que, a través de María Cristina Mata, sentimos que representa nuestra mirada sobre la comunicación y el desafío de ésta dentro de las organizaciones de la sociedad civil:

DEFINICIÓN

“La comunicación puede ser entendida más allá de la transmisión de información, e implica pensarla en sentido experiencial, como vinculación, poner en común, compartir e intercambiar.

Vivida como experiencia, la comunicación representa el espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construir con otros”³

Esta definición nos acerca mucho más a la mirada que tratamos de promover dentro de las organizaciones sociales: puntualiza en la dimensión de la comunicación como “conectora” entre sujetos, como vinculante; es decir, destaca la comunicación por su potencial para promover el cambio a través del encuentro de personas, ideas, saberes, experiencias, conocimientos y voluntades.

Además, esta definición nos invita a mirar dentro de nuestras organizaciones para tomar conciencia de cómo estamos considerando al “otro” con quien nos vinculamos. En este sentido, la pregunta sería si realmente valoramos sus propias capacidades y conocimientos y lo consideramos como un sujeto activo, partícipe del cambio, actor protagónico de la transformación que desde nuestras organizaciones promovemos.

Intentaremos ahora adentrarnos en esta noción.

3. MATA, MARÍA CRISTINA, *Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva*, La Crujía, Buenos Aires, 1985.

LA VISIÓN DEL HOMBRE, LA PRIMERA REFLEXIÓN DE LA COMUNICACIÓN



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

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

¿Qué idea del hombre estamos promoviendo a través de nuestra comunicación?

Esta pregunta que puede parecerse extremadamente filosófica estará rondando a lo largo de todo este cuadernillo, pues es el lugar en el que normalmente se refleja la contradicción de las organizaciones en su comunicación.

¿Qué representación del hombre estamos promoviendo a la luz de los valores que, como organizaciones, llevamos adelante? ¿Son las personas “objetos” o “sujetos”⁴ de nuestras acciones de comunicación? Esta es la idea que las organizaciones sociales, desde nuestra experiencia, pueden cuestionarse al momento de pensar en su comunicación.

La visión del hombre que tenemos en nuestras organizaciones se encuentra plasmada en los valores institucionales, en nuestra misión, en cómo hacemos lo que hacemos y qué cambio social nos proponemos. La comunicación institucional suele intentar destacar estas características, debido a que por ser rasgos identitarios y distintivos de cada organización permiten

construir mensajes diferenciados. Sin embargo, los valores tienen una función más amplia que la de ser comunicados, reflejan la mirada que tenemos sobre la realidad, nuestros intereses, nuestra ética, lo que deseamos y cómo deseamos conseguirlo. Por esta razón, los valores resultan fundamentales, tanto al momento de enunciar mensajes como para mantenerlos de guía de nuestras organizaciones y revisar tanto nuestra comunicación como nuestro accionar a la luz de ellos.

¿Cómo se corresponden nuestros valores y nuestras acciones con lo que deseamos promover?

EJEMPLO

La organización “X” se dedica a fomentar el debate en relación a la enfermedad HIV. Entre sus valores identificados se encuentran el diálogo y la participación como ejes para la sensibilización y el cambio de conductas en relación a la discriminación de personas afectadas por HIV. Cuando observamos las herramientas de comunicación con las que trabaja nos encontramos con un folleto institucional, un newsletter, una página Web, algunos afiches y una campaña de información sobre la enfermedad.

4. Nos referimos a si nuestros destinatarios son parte activa o pasiva dentro de nuestras organizaciones. Es decir, ¿son sujetos activos y protagonistas de nuestra organización o son sólo beneficiarios pasivos de nuestras acciones?

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

No se trata de negar los aportes que estas herramientas o instrumentos de comunicación pueden brindarnos, sino de encontrar mecanismos que compensen su unidireccionalidad y permitan fortalecer espacios de encuentro para que las personas sean consideradas como sujetos y no como objetos. Y promovemos esto porque estamos convencidos de que informar no alcanza para proponer cambio social. Por el contrario, necesitamos debatir, dialogar, intercambiar experiencias y conocimientos. Y para desarrollar este trabajo precisamos de una comunicación que promueva el encuentro.

ENTONCES, COMO SÍNTESIS: ¿POR QUÉ MIRAR NUESTROS VALORES?

- ✓ **Para revisar** si aquello que nos proponemos construir es coherente con las acciones que estamos emprendiendo y las formas de comunicación que utilizamos.
- ✓ **Para reflexionar** si nuestros valores son vividos dentro de la organización, tanto en términos de ética, como en la gestión, en las relaciones y en la comunicación.
- ✓ **Para no asumir** que los valores son conocidos y compartidos, y entonces dar lugar al debate entre las personas de la organización para realimentar el proyecto institucional y que todos se apropien de él.

Lo que intentamos desarrollar es una reflexión de la forma en la que miramos al otro, teniendo en cuenta que cómo lo consideramos marca también la capacidad de acción y de comunicación que podremos emprender dentro de un proceso de transformación.

En este sentido, algunos de los valores que las organizaciones tenemos no se representan en las herramientas de comunicación que utilizamos, contradiciendo así aquellos valores que deseamos promover para generar cambio social. Pero esta contradicción no surge intencionalmente, sino más bien por la costumbre de utilizar ciertas herramientas sin analizar el tipo de comunicación que ellas nos permiten desarrollar. Este aspecto está mediado por varias causas. Por un lado, una sociedad que exige la aparición en los medios como definición de existencia, donde lo que la

pantalla no muestra parece no existir, aún cuando todos los días nuestra realidad nos enfrente a ello. Por otro lado, y vinculado con lo anterior, el tipo de relaciones que hemos construido con la comunicación desde sus perspectivas más persuasivas y menos sociales, donde la publicidad y el marketing han dominado la escena. Por último, nuestra educación “comunicacional” confronta con nuestra experiencia “comunicacional” y perdemos así la dimensión vincular y experiencial de la comunicación que es, paradójicamente, la que posibilita el cambio y la transformación de la realidad.

Así, en las organizaciones nos encontramos con valores como la participación y el diálogo y al momento de verlo en las estrategias de comunicación, sus herramientas y acciones no construyen con el otro, sino más bien lo recrean como una audiencia receptora de mensajes e informaciones; y nos olvidamos de la comunicación en su sentido vincular. Es como si asumiéramos que estas herramientas de por sí generan comunicación, cuando en realidad la comunicación está dada por el intercambio y el encuentro, el debate, el diálogo. Estas herramientas más unidireccionales sirven para informar pero no para vincular intercambios, por lo que su potencial para generar transformación se reduce casi exclusivamente a la sensibilización.

En la práctica nos proponemos utilizar estas dos dimensiones de la comunicación (instrumental y vincular) generando objetivos claros, buscando conscientemente distintos tipos de intercambios. Valernos de las herramientas de comunicación es tan necesario como pensar de qué forma ellas pueden contribuir a promover cambio social y generar nuevos espacios que promuevan la participación y el diálogo. Sino, las

herramientas se transforman en instrumentos vacuos, capaces sólo de dirigir información de un punto a otro que interpreta y procesa, pero que puede mantenerse distante de aquello para lo cual lo estamos contactando: cambiar determinada realidad. Volvemos así a las preguntas iniciales de este apartado:



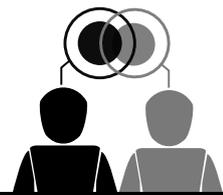
DETENGÁMONOS

¿CÓMO CONSIDERAMOS A QUIENES DIRIGIMOS NUESTRAS ACCIONES? ¿SON MERAMENTE DESTINATARIOS PASIVOS O CUASI PASIVOS DE LAS ACCIONES QUE PROPONEMOS? ¿O LES DAMOS UN LUGAR PROTAGÓNICO DONDE EL CAMBIO SOCIAL SE CONSTRUYE JUNTOS, EN RECIPROCIDAD DE INTERCAMBIOS?

Esta reflexión, desde nuestra perspectiva, se materializa a través de los valores de la organización, de su discusión, puesta en común y contraste con las acciones cotidianas que emprendemos tanto hacia fuera como hacia dentro, lo que permite revisar el potencial de transformación que estamos proponiendo desde nuestras organizaciones.

¿CÓMO INCIDE LA COMUNICACIÓN EN LA PROBLEMÁTICA CONCRETA DE LAS OSC?

UNA SEGUNDA DEFINICIÓN: EL SECTOR SOCIAL



Antes de avanzar, deberíamos acordar qué entendemos por organización de la sociedad civil (OSC). Para ello, nos valdremos de la siguiente definición:

Con ello nos referimos a organizaciones cuyos objetivos son atender problemáticas sociales, contribuir al bienestar, transmitir valores y reflexionar acerca de la sociedad.

DEFINICIÓN

“El tercer sector se manifiesta como un conjunto de iniciativas autónomas y organizadas para la gestión y promoción de valores y bienes sociales”.⁵

5. TOBAR, FEDERICO Y FERNÁNDEZ PARDO, CARLOS, *Organizaciones solidarias*, Lugar Editorial, Buenos Aires, 2001.

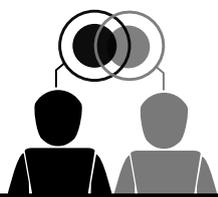


EJEMPLO

¿Por qué hablamos de promoción de valores? Pensemos en la Red Solidaria, que desde 1995 se dedica vincular personas que necesitan ayuda y personas que están dispuestas a ayudar. Es decir, fomenta la solidaridad, la participación, la conexión y el intercambio con un objetivo concreto: lograr que llegue la ayuda a distintas personas con necesidades. Ésta es su forma de contribuir al bien social, de aportar a mejor calidad de vida para las personas: generar ayuda y promover, para ello, valores como la solidaridad, la participación y el intercambio, que transforman positivamente la sociedad.

Tal es la lógica del sector social. Las OSC actúan, sienten y viven bajo valores propios; sueñan con su naturalización o incorporación como bienes, como capital para construir otra sociedad.

COMUNICACIÓN Y OSC: DIÁLOGOS Y DEBATES



También para definir la relación entre OSC y comunicación nos encontramos frente a una ardua tarea, de múltiples sentidos y definiciones. En primer lugar, podríamos decir que la comunicación de las OSC es una construcción de sentido propia a cada organización. Está vinculada con la esencia misma de una organización, con la forma en que ella entiende a las personas, organizaciones e instituciones con las que se relaciona.

Algunas OSC centralizan la comunicación con sus destinatarios; otras la privilegian con sus socios y colaboradores o bien dirigen sus esfuerzos para llegar a sus actuales o potenciales donantes. Del mismo modo las OSC difieren en el alcance de sus propuestas: mientras algunas se centran en valores o derechos universales, otras lo hacen en valores particulares. Lo que queremos destacar con esto es que cada una de las decisiones que toma la organización acerca de qué comunicar, cómo o a quién involucrar en esta comunicación dice mucho de la OSC, habla de su identidad, de sus valores, incluso del modo en que entiende al ser humano. Esta es una dimensión

importante de la comunicación en las organizaciones que no siempre se tiene en cuenta.

Por otro lado, la comunicación en las OSC se encuentra vinculada con la expresión de criterios, creencias y experiencias que emergen de sus prácticas y que, como hemos visto, a través de la comunicación tienen la potencialidad de generar cambio social. En este sentido, podríamos pensar que la comunicación en las organizaciones sociales tiene como objetivo plantear las reflexiones, valores, diálogos, utopías y acciones derivadas de su intervención, para debatirlas en la sociedad a la búsqueda de nuevos sentidos, armonías y modelos de mundo. Para ello, se sirve de la expresión, el intercambio y el diálogo como elementos fundamentales para la aproximación de los distintos grupos de la sociedad al debate.

DETENGÁMONOS



PENSEMOS: INTERCAMBIO, DIÁLOGO, DEBATE, SURGEN DESDE ESTE ENFOQUE COMO ELEMENTOS CLAVE, SIN EMBARGO, ¿ES ÉSTE EL MODO MÁS CARACTERÍSTICO DE ENCARAR LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES?

Dejemos este interrogante para un poco más adelante e indaguemos esta idea de la comunicación y de los nuevos sentidos. Desde la perspectiva que venimos abordando podríamos pensar, e inclusive afirmar, que la comunicación se vincula directamente con la posibilidad de crear sentido.

¿A qué nos referimos con sentido? A algún hecho que por su naturaleza nos permite percibir en un momento determinado alguna situación. Podríamos decir que se trata de una información, un contacto, una sensación que cambia nuestra mirada sobre alguna cosa y que brinda una nueva forma de observarla o, al menos, renueva una mirada pasada.

EJEMPLO

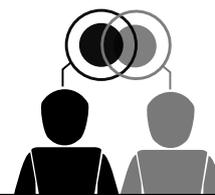
Dos personas se encuentran caminando juntas y están cruzando la calle. De repente, una de ellas es alertada por la otra de un peligro: un auto se dirige en dirección a ellas a gran velocidad. En ese intercambio entre quien avisa y quien se anoticia del peligro hay varias cosas para observar.

Por un lado, éste es un hecho de comunicación vinculado a un sentido particular: alguien alertando a otra persona sobre el avance del auto. La segunda cuestión es que hay otro sentido vinculado con la comprensión del conjunto de cosas que ese sentido representa (auto, velocidad, peligro, etc.). Esta segunda lectura nos interesa mucho, ya que se trata de una lectura social e histórica (nuestros padres, algún familiar, la escuela, alguien, alguna vez nos explicó sobre el peligro de los autos y el riesgo de ser atropellado) y esta razón es la que nos permite comprender el entorno, a través del reconocimiento de esa situación por medio de la comunicación.

¿QUÉ NOS INTERESA DE ESTE EJEMPLO? ¿POR QUÉ HABLAR DE SENTIDO?

Si, como venimos trabajando, la comunicación es un hecho cultural y, de hecho, no hay cultura sin comunicación (pues no habría forma de transmitirla ni compartirla), observada de esta manera, la comunicación adquiere un valor que la vincula con la capacidad de generar, de producir, de crear nuevos sentidos, nuevas formas de interpretación, nuevos símbolos, palabras, etc. Todos modifican nuestra relación con el entorno, haciendo posible no sólo el cambio, sino la transformación, la re-interpretación de una nueva forma de mirar las cosas.

LA TENSIÓN ENTRE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



Normalmente suele confundirse información con comunicación. La información (mal llamada comunicación) contiene dentro de sí la posibilidad de transmitir un mensaje de un lugar a otro. Por ejemplo, desde la televisión una noticia nos llega. En este caso existe un agente (emisor) que transmite un mensaje para un receptor. Si lo observamos con detenimiento pareciera que aquí no hay comunicación. ¿Por qué? Por que la comunicación supone un intercambio, un encuentro entre el receptor y el emisor (más bien supone que ambos se fundan en una misma función que va cambiando). Pensemos: cada vez que conversamos con alguien, en esa situación somos simultáneamente emisores y receptores, vamos intercambiando nuestros roles para generar intercambio y diálogo.

La información no permite en sí misma esta capacidad, no hay posibilidad (al menos por ahora) de responder a una noticia, o conversar con una publicidad (y recibir respuesta, ¡claro está!). Es que la información tiene un objetivo primordial: transmitir eficientemente un mensaje. Y si tratamos de hilar más fino, podemos pensar que la información está destinada a promover o generar una respuesta de acuerdo al estímulo que intenta provocar.

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

VEAMOS ALGUNAS DE LAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LA COMUNICACIÓN INFORMATIVA:

- ✓ Hace foco en las particularidades o elementos distintivos del producto.
- ✓ Destaca sus virtudes respecto de la competencia.
- ✓ Usualmente exagera con recursos visuales y diseño para marcar los beneficios de elegir un producto (sea un periódico, un desodorante, un auto, una noticia) en desmedro de otro.
- ✓ Normalmente utiliza un discurso seductor y muchas veces imperativo.
- ✓ Se dirige a un receptor o destinatario que es pasivo en su relación con el emisor (no puede conversar con él, debatir o intercambiar pensamientos).

En síntesis, su intención es persuadir con el objeto de obtener un rédito o alguna conducta. La comunicación, así entendida, se identifica con “información para la persuasión”.

Pensémoslo de otra manera: ¿sobre qué nos hablan los medios masivos de comunicación? ¿Muestran en ellos la realidad cotidiana que vivimos? ¿Cuántos programas de TV miramos por verdadero placer? ¿Qué miramos de una publicidad? ¿Qué intentan decirnos a través de ella?

A nuestro juicio, en los últimos años la publicidad, el marketing y la televisión han impregnado la esfera pública, no sólo en cuanto a nuestras reflexiones sobre la comunicación, sino a través de nuestras prácticas como OSC. Así, la comunicación ha ido incorporando a su lenguaje cada vez más palabras, términos y prácticas de una comunicación cuyo fin no necesariamente representa las necesidades particulares de las OSC.

Para decirlo de otra manera, fuimos aceptando herramientas y métodos de esta comunicación “para la persuasión” como si nos moviéramos en el mismo escenario de trabajo. Casi como si aceptáramos que un martillo sirve igual para clavar un clavo que para desenroscar una tuerca, nos fuimos volviendo “instrumentales”, aceptando tácitamente que la comunicación (en su sentido persuasivo) es un instrumento universal y válido para todos los fines y en todos los terrenos.

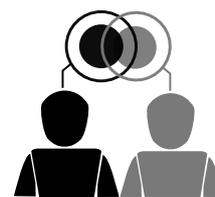
DETENGÁMONOS



AQUÍ LLEGAMOS AL MEOLLO DE LA CUESTIÓN: LA PROBLEMÁTICA DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES. LA COMUNICACIÓN TAL COMO LA CONOCEMOS, VINCULADA A LA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN, AL CONSUMO, AL IMPACTO VISUAL, AL ENTRETENIMIENTO, ¿SE ADECUA A NUESTROS FINES? EL SIMPLE USO DE SUS HERRAMIENTAS Y FORMAS DE COMUNICAR (PÁGINAS WEB, FOLLETOS INSTITUCIONALES, NOTAS DE PRENSA, “APARECER” EN LOS MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN, ETC.) ¿CONTRIBUYE AL CAMBIO SOCIAL?

¿La comunicación del sector social puede ser la misma que vemos todos los días, en la calle, en los periódicos, en la televisión, en la radio? ¿Es esa la mejor opción? ¿Cómo se explica que pequeñas organizaciones tengan un impacto social enorme, aunque no dispongan de recursos económicos para comunicar de esa forma? En definitiva, la comunicación en las organizaciones ¿puede darse de una única manera? ¿O, por el contrario, debe amoldarse y ser amoldada de acuerdo con los sujetos e instituciones? ¿Es una serie de herramientas e instrumentos atractivos diseñados para transmitir, difundir y generar impacto? ¿O es, por el contrario, un elemento dinámico, propio de hombres y mujeres capaces de generar sentido? Y más aún, ¿será beneficioso para una organización tener una única forma de dirigirse a las personas o grupos con los que se relaciona? ¿Espera lo mismo de todos ellos?

COMUNICACIÓN VINCULAR PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL



Si pensamos en las OSC, vemos que muchas de ellas intentan resaltar las particularidades de su producto (ya sea proyecto, idea, ámbito de intervención, estrategia, etc.), adoptando la misma lógica de “información para la persuasión”. Esto es algo común, y no hay que mirarlo como un modelo erróneo o equivocado, sino como una práctica cotidiana de las organizaciones.

Sin embargo, creemos que si las OSC acotan su comunicación a la difusión, se pierden desarrollar un potencial muy grande como actores sociales: la posibilidad de proponer el diálogo y un espacio de expresión a ese “otro” al que se dirigen. La difusión y las herramientas que la permiten (medios masivos, publicidad y otros) son unidireccionales. Se centran en lo que quiere decir el emisor e intentan persuadir al receptor. Pero, ¿decir la propia palabra y persuadir para que nos sigan, será suficiente para construir el cambio social que proponemos?

EJEMPLO



Imaginemos que nos ofrecen cinco minutos diarios en un canal de TV, en horario central, para comunicar la propuesta de nuestra organización: quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos. Podríamos hablar por ejemplo de la solidaridad que nos anima, o que trabajamos buscando soluciones conjuntas con la gente... Esto sin dudas podrá despertar el interés de muchas personas, y probablemente nuestra OSC termine siendo más conocida y con mayor “notoriedad” o imagen. Sin embargo, ¿sabemos en qué medida contribuye esa difusión realmente a nuestros objetivos? ¿Será esa la mejor expectativa que podemos tener para nuestra comunicación?

Nuestra propuesta no pretende desestimar oportunidades de difusión como ésta, pues no despreciamos los aportes de los medios masivos de comunicación, ni de la publicidad, ni del sector privado, etc. Sin embargo la experiencia nos muestra que, desde la óptica de comunicación de las OSC, resulta mucho más efectivo construir instancias de diálogo y contacto con menor cantidad de personas, a fin de generar mayor incidencia, mayor transformación a través del involucramiento, la participación y el intercambio.

Esa es la cuestión: ¿necesitamos impacto o necesitamos incidencia? ¿Nos sirve más contar en cinco minutos por TV qué hacemos o intercambiar información y puntos de vista respecto de nuestra intervención con aquellos a quienes dirigimos nuestras acciones? Sin dudas, resulta de mayor importancia para la transformación llegar a personas que puedan replicar, incidir, nutrir, intercambiar, accionar sobre nuestro proyecto, que a miradas masivas.

DETENGÁMONOS



AHORA BIEN, ¿DE QUÉ NOS VALEMOS PARA CONSTRUIR UNA COMUNICACIÓN ORIENTADA A LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL? A PARTIR DE NUESTRA EXPERIENCIA CREEMOS FIRMEMENTE QUE LA COMUNICACIÓN PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL SE APOYA EN LOS VALORES.

Las respuestas serán tantas como actores se desenvuelvan en el sector social. Sin embargo, desde Comunia vemos un común denominador, un motor invisible que alimenta los proyectos y los impulsa a existir y crecer: los valores. Como hemos estado introduciendo a lo largo de todo este texto, los valores son el eje sobre el cual podemos potenciar nuestra labor y nuestra comunicación.

EL POTENCIAL COMUNICATIVO DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES

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

Los valores están ahí donde definimos estrategias de intervención, donde discutimos qué hacer de la sociedad, donde pensamos el cambio social. Por eso, es en función de los valores que la comunicación en las organizaciones sociales puede tener su rasgo distintivo. En la experiencia con numerosas organizaciones sociales hemos visto que los valores son como la piedra angular, el mejor lugar para “apoyar” la comunicación, el desarrollo institucional y la transformación social.

DETENGÁMONOS

LA COMUNICACIÓN, DESDE ESTA MIRADA, PROPONE PRESENTAR LOS VALORES –ALMA Y CORAZÓN DE LA ORGANIZACIÓN– COMO LINEAMIENTOS, RASGOS DISTINTIVOS Y BIENES SOCIALES EN SÍ MISMOS, DIRIGIDOS A ALIMENTAR EL DEBATE Y EL DIÁLOGO POR LA TRANSFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD. NO SÓLO SERÁN NUESTRA CARTA DE PRESENTACIÓN, SINO TAMBIÉN LOS FUNDAMENTOS DE LAS RELACIONES QUE PODAMOS CONSTRUIR, DEL MUNDO QUE PODAMOS SOÑAR.

El potencial comunicativo de las OSC se abre como un espacio de tensión entre la tendencia más extendida de la comunicación unidireccional orientada a la difusión y persuasión y la comunicación bidireccional, entendida como espacio de diálogo y encuentro orientado a la

transformación social. Mientras la comunicación para la persuasión suele tener por objetivo posicionar marcas, vender productos, hacer negocios y publicitar modos de vida, el sector social intenta transformar la sociedad, buscar nuevos escenarios de participación, integrar en pos de una sociedad más justa. Todo esto forma parte de un camino al que no se le conoce la línea de llegada, pero aún así sabemos que produce frutos a su paso. ¿Y por qué queremos transitarlo? ¿De dónde surge la convicción?

Son esas creencias que se esconden en lo profundo de los “por qué”, que nos permiten seleccionar entre los distintos caminos que existen para llegar “aparentemente” al mismo lugar. Están siempre, con mayor o menor fuerza, pero en silencio. Sin mucha posibilidad de hablarse y actualizarse y traspasar la frontera individual para generar nuevos sentidos o resignificar los viejos.

Recordemos: la comunicación de valores busca, en primer lugar, establecer espacios institucionales para poder compartir los valores de las personas que comparten un proyecto para que, en una segunda instancia se puedan definir y significar aquellos valores compartidos que guían el accionar de la institución.

En algunos lugares, estos valores serán la participación, la honestidad, la transparencia, la justicia. En otros, será la integración contra la discriminación, el respeto de los derechos humanos, la soberanía alimentaria. Todos están relacionados e incluyen, a su vez, otros valores, pero no es sino en su comunicación que reside la posibilidad de cambio social. Pensar la sociedad, transmitir valores y generar subjetividad social posibilitan la transformación social.

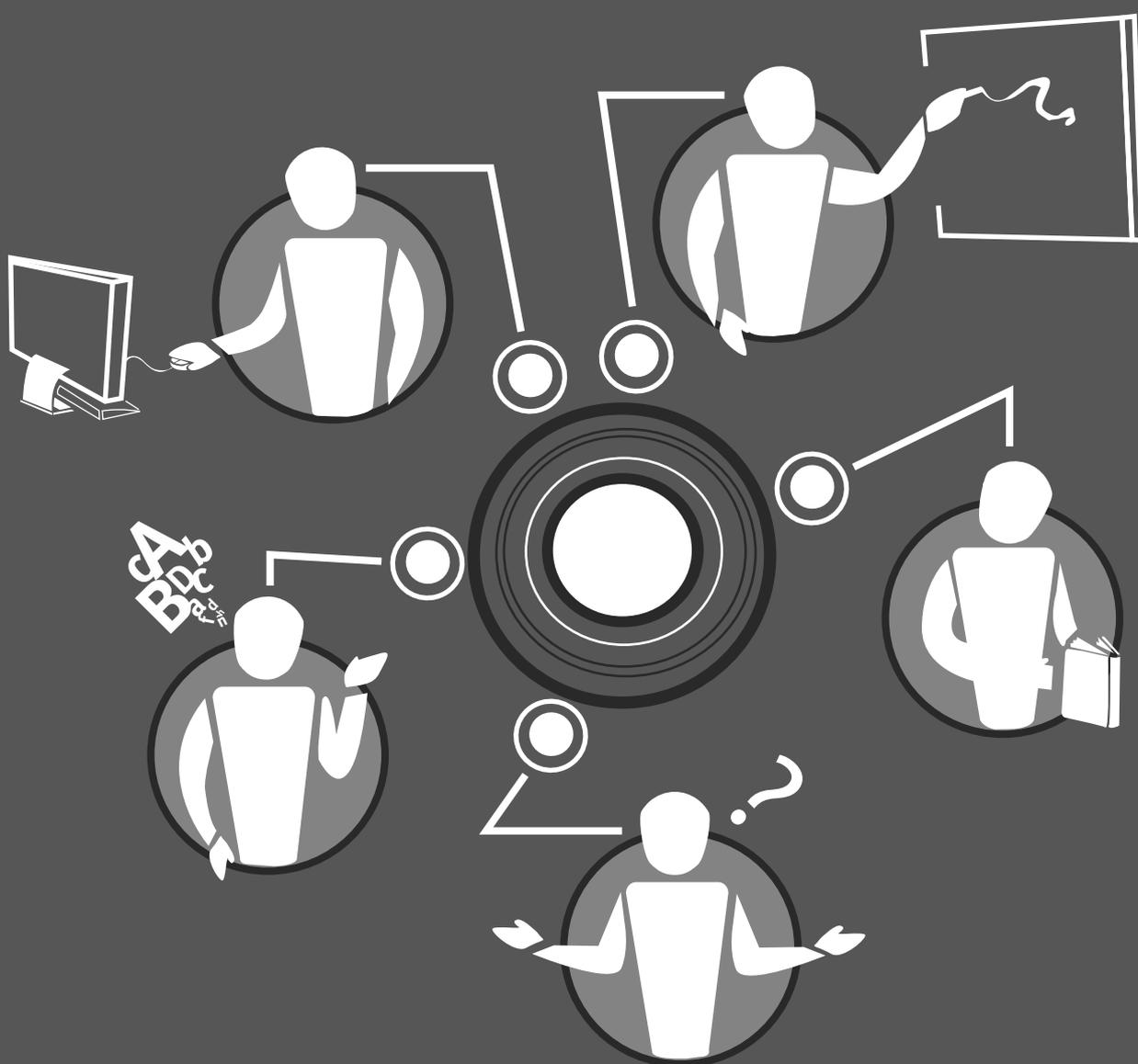
DETENGÁMONOS

GENERAR NUEVAS FORMAS DE MIRAR, NUEVOS VALORES, NUEVAS SUBJETIVIDADES SOCIALES, ESE ES EL POTENCIAL DE LAS OSC. Y LA COMUNICACIÓN, JUNTO CON LA ACCIÓN, PROPONEN UN CAMINO PARA LOGRAR EL CAMBIO SOCIAL.

Nuestra tarea como organizaciones sociales es construir esos espacios desde la comunicación para fortalecer el cambio que nos proponemos llevar adelante.

2

DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES



INTRODUCCIÓN

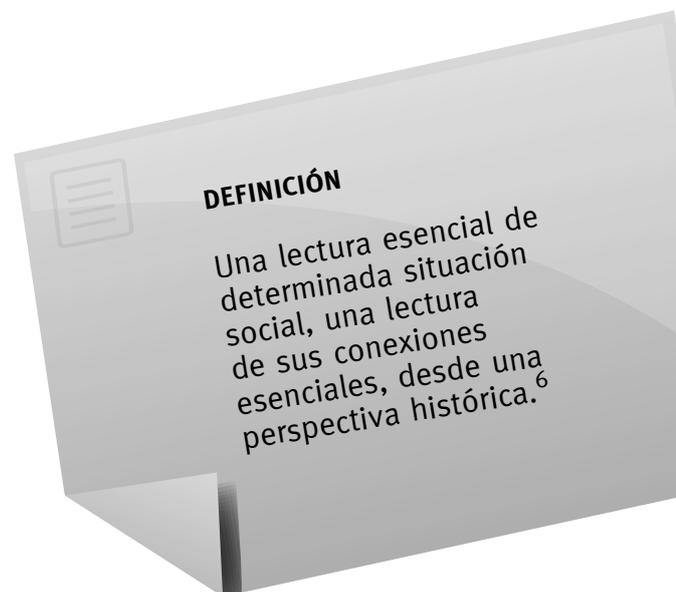
Durante el módulo anterior estuvimos trabajando sobre varias ideas. Indagamos en qué entendemos por comunicación, los distintos enfoques, sus características y las acciones e instrumentos que cada una prioriza y promovimos también la reflexión sobre los valores institucionales y la idea de hombre que dentro de cada una de nuestras organizaciones está presente para, finalmente, contrastarla con el tipo de comunicación que estamos construyendo o que deseamos construir.

Pero, ¿de qué forma podemos mirar dentro de nuestra organización para identificar lo que desarrollamos en el módulo anterior?

A lo largo de este segundo módulo veremos que el diagnóstico es el instrumento que nos permitirá encontrar los indicios para comparar lo que estamos haciendo con lo que deseamos planificar. Y veremos que, en la práctica, es imposible separar las instancias: diagnosticar es en sí mismo un acto de planificación, y a la vez, no se puede planificar sin diagnosticar.

Con fines exclusivamente didácticos, comenzaremos preguntándonos qué es un diagnóstico. Como primer acercamiento podríamos decir que es una instancia de reconocimiento, de aprendizaje y de reflexión de una situación (institucional, social, organizacional, comunitaria, etc.) que mediante distintos tipos de miradas vamos construyendo.

Según las palabras de Daniel Prieto Castillo un diagnóstico de comunicación es:



6. PRIETO CASTILLO, Daniel, *Diagnóstico de Comunicación*, Editorial QUIPUS, Quito, 1990.

Siguiendo esta definición, es una forma de mirar la realidad que nos rodea en un determinado momento e intenta analizar lo que está sucediendo. Siempre es un proceso histórico, puesto que los seres humanos lo somos: todos tenemos una vinculación histórica que nos relaciona con nuestra experiencia y aprendizaje. Tratemos de mirar el diagnóstico en un ejemplo cotidiano.

EJEMPLO

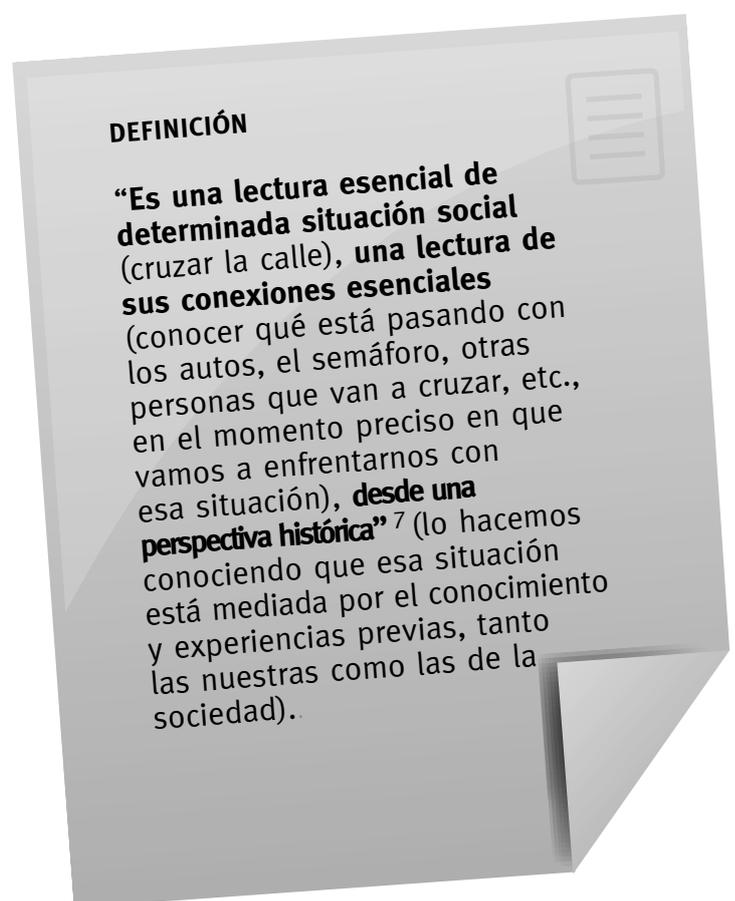
Una persona se encuentra en una esquina mirando para ambos lados de la calle. Primero mira a la izquierda, luego a su derecha, después observa un semáforo y luego cruza la calle. ¿Qué ha pasado aquí?

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

Si reflexionamos un poco más sobre este acto de cruzar la calle (que es una acción naturalizada en nuestra vida) podemos observar que existe una variable temporal y una histórica. La variable temporal es la que refiere al momento preciso en el que estoy mirando la calle para cruzarla, en el que obtendré información que no me servirá para cruzar otra calle en otro

momento, sólo es útil esa vez. La variable histórica se relaciona con nuestro conocimiento y experiencia, con el aprendizaje que hemos realizado de los “elementos a mirar” al momento de cruzar la calle (semáforos, autos, etc.).

Completemos ahora la definición de diagnóstico:



7. *Idem anterior.*

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



DETENGÁMONOS

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

Por último, tenemos que tener siempre presente que el diagnóstico es parte de algo más; y ese “algo más” es la planificación. Es decir, cuando elaboramos un diagnóstico estamos ampliando nuestro conocimiento sobre una situación para poder enfrentarnos a ella elaborando distintas estrategias que nos permitan cumplir objetivos. Por ejemplo: hicimos el diagnóstico para cruzar la calle y en función de la información que recabamos nos encontramos en posición de proponer que la mejor forma de cruzarla es por la esquina y cuando el semáforo esté en rojo;

allí, entonces, estará nuestra estrategia. Los más atentos habrán intuido que, inclusive, antes de proponernos elaborar este diagnóstico teníamos un objetivo, una meta previa: cruzar la calle, y para ello necesitábamos planificar. Retomaremos este punto más adelante.

Para terminar este apartado, recordemos que el diagnóstico se encuentra vinculado con ampliar nuestro conocimiento para poder generar alternativas o estrategias que propongan acciones para mejorar lo que “x” situación nos está demandando. Es decir, optimizar nuestro accionar en función de los objetivos que nos proponemos llevar adelante como organización.

LA PLANIFICACIÓN

Tal como hemos estado trabajando, el diagnóstico es el paso inicial de la planificación. Intentaremos reflexionar sobre la importancia de planificar nuestra comunicación. Como veíamos en el ejemplo anterior, para cruzar la calle necesitamos hacer un diagnóstico de la situación, elaborar un plan o estrategia para luego ejecutarla; por último, si al momento de cruzar la calle apareciera un auto o un transeúnte que pudiera poner en peligro nuestra acción de cruzar, entonces deberíamos re-evaluar la situación y actuar de acuerdo con lo que esa situación nos permitiera hacer.

En este breve relato a partir del ejemplo con el que venimos trabajando hemos descrito las cuatro etapas de la planificación: diagnóstico, elaboración estratégica, ejecución y evaluación.

A esta altura podríamos describir a la planificación de la siguiente manera:

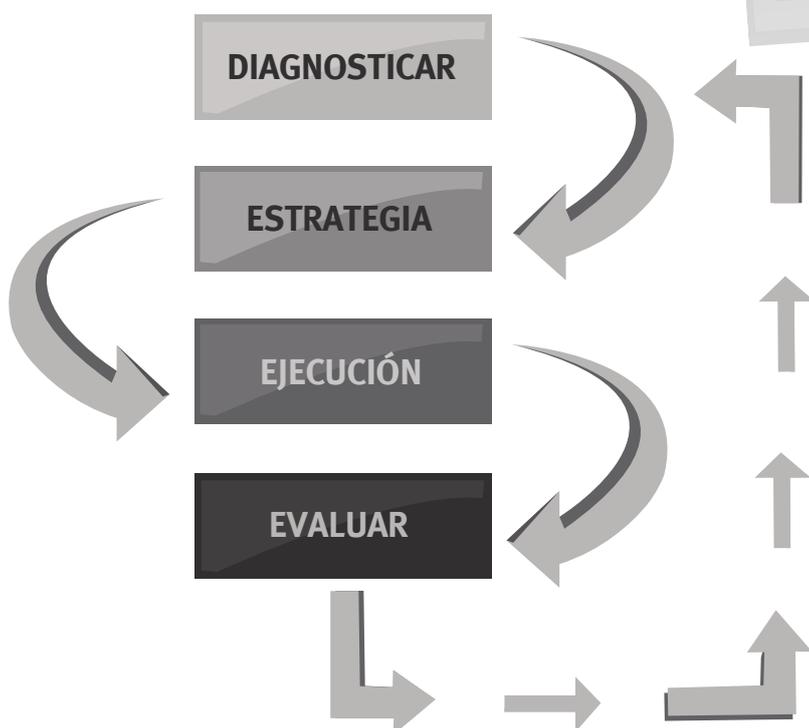
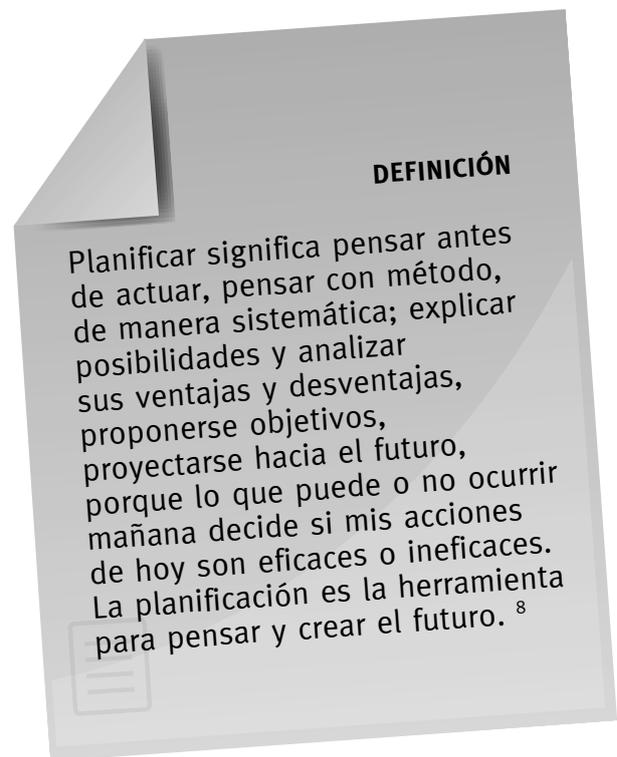


Figura nº 1
Etapas de la planificación

8. MATUS, Carlos, Política, planificación y gobierno. ILPES, Caracas, 1987.

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

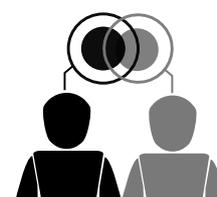
Además, toda planificación contiene dentro de sí una triple perspectiva o mirada, que siempre tenemos que tener presente: la dimensión metodológica, la político-cultural y la comunicacional. Estas perspectivas son la primera constitución de la planificación, y dentro de sí comprenden muchas de las acciones futuras que emprenderemos, ya que marcan los límites iniciales y finales del proceso de planificación.



Figura nº 2
Las dimensiones del proceso de planificación

Las tres perspectivas están estrechamente ligadas, actúan en forma simultánea, por lo que siempre tenemos que observar sobre cuál se está haciendo mayor hincapié. La relación entre las dimensiones define el tipo de planificación que podemos realizar.

LA DIMENSIÓN METODOLÓGICA

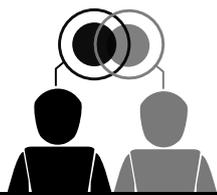


Se refiere al tipo de acciones que utilizaremos para recabar la información y realizar el proceso de planificación. Cuando reflexionamos sobre la perspectiva metodológica nos estamos preguntando sobre el tipo de planificación que deseamos realizar. Por ejemplo, podría ser una planificación en la que todos los miembros de la organización participen durante todo el proceso (haciendo hincapié en realizar encuentros y reflexiones, tanto para trazar objetivos colectivos como para analizar en qué situación nos encontramos); o una planificación donde consultemos (poniendo foco en entrevistas, encuestas y cuestionarios) algunas opiniones de quienes nosotros vayamos a considerar (por ejemplo, miembros de la organización, socios, destinatarios, etc.); o por último, podríamos definir una planificación a partir de los conocimientos y saberes construidos desde un único lugar (por ejemplo, una comisión directiva, una agencia de comunicación, un agrónomo; un médico, etc.).

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

Antes de avanzar quisiéramos aclarar que ninguna de las metodologías aquí esbozadas es excluyente de otra sino que, como iremos viendo, en un mismo proceso muchas veces conviven diferentes tipos de diagnósticos y planificaciones.

LA DIMENSIÓN POLÍTICO CULTURAL

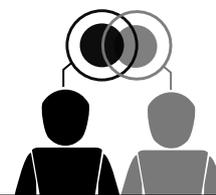


Esta dimensión se ocupa de la factibilidad del proceso, decide su importancia y su relación con el entorno. Cada una de nuestras organizaciones contiene dentro de sí una idea de hombre, una perspectiva de participación, formas de intercambio, etc. que definen sus posibilidades de construir tanto metodológica, como comunicacionalmente una planificación.

POR ESO, LA DIMENSIÓN POLÍTICO-CULTURAL ESTABLECE LAS POSIBILIDADES INICIALES DE LA PLANIFICACIÓN.

Si estamos frente a una organización de características abiertas, será más posible realizar una planificación en la que la participación tenga un gran protagonismo; por el contrario, en organizaciones más cerradas, es muy probable que tan sólo podamos medir opiniones.

LA DIMENSIÓN COMUNICACIONAL



Como la comunicación se plasma en todas las prácticas sociales que realizamos, resulta central considerarla al momento de realizar una planificación. ¿Cómo serán los intercambios durante el diagnóstico? ¿Con quiénes construiremos? ¿Será un proceso participativo o no?

ESTA TERCERA DIMENSIÓN SE VINCULA ENTONCES CON LA POSIBILIDAD DE DINAMIZAR EL PROCESO DE DIAGNÓSTICO ENTRE LOS DESTINATARIOS DE UNA ORGANIZACIÓN, COMUNIDAD, ETC. A TRAVÉS DE LA COMUNICACIÓN.

Así podremos encontrarnos con procesos donde las personas sean consideradas como sujetos de conocimiento, y sus opiniones y saberes estimados para el proceso de reconocimiento de la realidad. Mientras que también podremos ver situaciones en las que las personas sólo sean consultadas de acuerdo a variables pre-fijadas (como por ejemplo en las encuestas), reduciendo su posibilidad de participación. Y por último podremos reconocer procesos donde no se considere en absoluto la participación de las personas involucradas. Como podemos observar, las tres dimensiones se encuentran vinculadas entre sí y definen los tipos y alcances del proceso de planificación.

Pero a esta altura es conveniente que nos preguntemos: ¿para qué nos sirve planificar la comunicación a las organizaciones sociales?

PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN NOS SIRVE PARA QUE PODAMOS ELABORAR ESTRATEGIAS QUE AYUDEN A NUESTRA ORGANIZACIÓN A:

AMPLIAR EL CONOCIMIENTO

El diagnóstico contribuye a reflexionar sobre la situación de nuestra organización y su relación con variables tanto internas como externas a ella.

CUMPLIR SU MISIÓN A LA LUZ DE LA VISIÓN

La planificación nos ayudará a tener una mirada crítica y atenta, que no pierda de vista que las actividades que realizamos para cumplir la misión deben mantener el foco y ser coherentes en el largo plazo con la visión.

DESPERSONALIZAR LA ORGANIZACIÓN

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

APROVECHAR LOS ESCASOS RECURSOS

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

PREVER POSIBLES CRISIS Y TENSIONES INSTITUCIONALES

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

DESARROLLAR ACCIONES Y ESTRATEGIAS COHERENTES

Esto es fundamental para promover actividades de comunicación que respeten nuestros valores y trabajo diario, fortalezcan la identidad institucional y acompañen el cambio social que perseguimos.

ENFOQUES DE PLANIFICACIÓN

Ya nos hemos ocupado de algunas cuestiones relacionadas con la planificación: las distintas etapas que comprende y las tres perspectivas que enmarcan todo proceso de planificación. Ahora intentaremos detenernos en los enfoques de la planificación. Una vez más, es preciso destacar que en muchos casos encontraremos una combinación de todos ellos, incluso de manera simultánea.

Existe gran cantidad de bibliografía referida a planificación y muchas formas de analizarla. Desde Comunia nos hemos propuesto mirarla a partir de tres grandes enfoques que, a nuestro entender, definen espacios de comunicación muy claros y estrategias muy diferentes para abordar un diagnóstico y una planificación.

En primer lugar, podemos ubicar (al igual que en gran parte de la bibliografía) un enfoque de planificación **NORMATIVO**, que no sólo es un modelo de planificación, sino también un momento en todo el proceso de planificación (se trata de la etapa de análisis previo y selección de cómo vamos a hacer el diagnóstico).

En segundo lugar, un tipo que llamaremos **CONSULTIVO**, y que también puede ser ubicado como momento de la planificación (normalmente coincidirá con la recopilación de información y el análisis de la misma).

El tercer y último enfoque es el **PARTICIPATIVO** que, como los otros dos, puede ser también un momento y que

corresponde con la participación activa de las personas en la elaboración del diagnóstico y la planificación.

Entonces tenemos tres tipos de planificación, que a su vez son tres momentos. Parece muy complicado, así que intentaremos explicar cada uno de ellos y analizar las distintas posibilidades y condiciones que ofrecen.

PLANIFICACIÓN NORMATIVA



Se trata de una planificación cerrada, acabada, que nos indica del paso “A” a la “Z” qué deberíamos hacer para cumplir nuestro objetivo. Suele ser diseñada y ejecutada por un experto (o un grupo de expertos) que define la estrategia y las acciones que se llevarán adelante.

Para este tipo de planificación tiene mucho más peso la experiencia individual (o grupal) del experto, su conocimiento, saber y las propuestas que puede proveer, que los aportes y soluciones comunes que se pueden generar a través de los intercambios entre las partes involucradas en el proceso de planificación (quienes van a ejecutar y a quienes se dirigirán estas acciones).

Si bien puede resolver muchas cuestiones operativas (porque que involucra poca gente y por lo tanto acelera los tiempos de gestión y la toma de decisiones), al priorizar la capacidad del experto, la planificación normativa desatiende la posibilidad de producir soluciones colectivas. Esta característica, desde nuestra perspectiva, limita la capacidad de la comunicación como agente de transformación social, por no comprender la formación de consensos y la acción colectiva como camino para modificar la realidad.

DETENGÁMONOS



POR ESO DECIMOS QUE LA PLANIFICACIÓN NORMATIVA NO PONE EL FOCO EN EL OTRO COMO SUJETO DE SENTIDO.

Los procesos de planificación normativa responden en el esquema de las cuatro etapas de la siguiente manera: los diagnósticos son realizados exclusivamente por el experto o grupo de expertos, así como la elaboración estratégica o armado del plan. La ejecución puede estar en manos del grupo de expertos, ser llevada adelante por miembros de la organización o bien por ambos (sistema mixto). En cualquier caso, este tipo de planificación genera –sobre todo en procesos sociales– gran resistencia, haciendo muchas veces imposible la ejecución del plan, puesto que al no considerar a los actores como participantes en la elaboración estratégica, es vivido como algo impuesto a la fuerza. En el caso de la evaluación, normalmente está en manos de los expertos y su foco está en revisar el diseño para ver el lugar en el cual la “fórmula” ha fallado.

En la actualidad es sumamente difícil encontrar procesos que sean puramente normativos, sobre todo en relación con la comunicación. Otras disciplinas, por sus características, deben realizar procesos exclusivamente centrados en procedimientos y pasos (por ejemplo, en el caso del uso de protocolos de investigación de laboratorio o de programación). La principal actividad de este tipo de procesos está vinculada al diseño-libro, es decir, a la formulación de protocolos o líneas de acción lo suficientemente estandarizadas o rígidas para trazar un camino pautado de inicio a fin. El proceso evaluativo funciona sobre la falla de alguno de los pasos puesto que no ha habido solución al problema.

Como ya habíamos adelantado, en toda planificación existe un momento normativo, en general vinculado con la recopilación inicial de información que servirá como insumo para generar un diagnóstico (ya sea este normativo, consultivo o participativo).

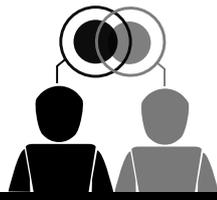
Pero, ¿a qué nos referimos?, ¿por qué un momento normativo?

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

Aquí es preciso distinguir entre la **planificación normativa** y el **momento normativo de una planificación**. En la primera existe una forma de construcción de conocimiento en relación con los otros (cerrada e interpretativa del otro) que

involucra no sólo la forma de recabar información, sino también cómo se consideran sus opiniones y participación, y cómo se da el proceso de toma de decisiones y de acciones a llevar adelante por la planificación. En cambio, en el momento normativo nos encontramos con la construcción de una “línea de base” de los datos iniciales que nos brindarán una primera aproximación a la situación que tenemos que diagnosticar para poder planificar.

PLANIFICACIÓN CONSULTIVA



Es la planificación más comúnmente utilizada y se caracteriza por obtener datos a través de la consulta a distintos participantes, interesados, líderes de opinión, etc. buscando recabar la información clave para garantizar la realización de la planificación. En este tipo de procesos nos encontramos con una gran serie de herramientas para recabar información respecto de la opinión de los actores involucrados en el planeamiento: encuestas, cuestionarios, entrevistas, entre otras.

DETENGÁMONOS



EL PROCESO CONSULTIVO, ENTONCES, CENTRA SU CAPACIDAD EN GENERAR MAYOR CONSENSO DURANTE LA EJECUCIÓN DEL PLAN AL HABER CONSIDERADO INICIALMENTE Y DURANTE EL DIAGNÓSTICO, LAS OPINIONES DE LOS ACTORES QUE ESTARÁN INVOLUCRADOS EN LLEVAR ADELANTE EL PROCESO.

Su lógica se estructura en la realización; es decir, mientras el proceso normativo se preocupa por diseñar una estructura rígida de planificación, el proceso consultivo se propone reducir la tensión para garantizar esa ejecución.

¿De qué manera se ocupa de la dimensión política? ¿Cómo promovemos que el plan se realice?

Cuando elegimos planificar desde la mirada consultiva centramos nuestra atención en la dimensión política, entendida ésta como camino hacia la viabilidad de la planificación. En este sentido, el proceso se centra en crear condiciones de “consenso” para realizar el plan.

Esta característica es clave, porque mientras el proceso normativo diseña un plan en el que el planificador está sobre la realidad (considera su enfoque como objetivo y ofrece un documento hermético y cerrado), el proceso consultivo rescata la dimensión de la realización bajo el siguiente supuesto: *si le preguntamos a los actores involucrados en el proceso, tenemos mayores*

elementos para reducir la resistencia que podemos generar al ejecutar el plan, puesto que este plan estará sustentado en la información que éstos brindaron. Entonces, al tratarse de un diagnóstico nutrido por su propia mirada, las estrategias que creemos para modificar la realidad serán adoptadas y ejecutadas por los actores involucrados en la planificación.

A esta altura es preciso destacar que muchas veces los procesos consultivos suelen confundirse con procesos participativos. Desde nuestra mirada sobre la planificación, el proceso consultivo no corresponde directamente con la participación, aunque sí puede comprender un momento dentro de ella. Tratemos de explicarlo: si bien es cierto que el hecho de que nos pidan una opinión está vinculado con participar, cuando esta consulta está encerrada dentro de un cuestionario o una entrevista, la participación se encuentra limitada a la mera opinión, por lo que no representa (a nuestro entender) un proceso que considere todo el potencial de la participación ni de la comunicación. Más adelante desarrollaremos qué es un proceso participativo para Comunia y cómo las organizaciones sociales pueden realizarlo a través de la comunicación.

Pasemos ahora a revisar el **momento consultivo** de una planificación. Se refiere a la instancia en que nos valemos de los instrumentos consultivos (encuestas, entrevistas, cuestionarios, etc.) para recabar información, analizarla y realizar un diagnóstico. Es decir, abarca todo el proceso mediante el cual se construye el diagnóstico a partir de la recolección de información en manos de los actores claves. Si algo distingue este momento es que a partir de esta información quienes ocupan

el rol de la planificación analizan e interpretan los datos que relevan a partir de la generación de muestras e indicadores para validar la información y construir el diagnóstico.

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

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

En el caso de la planificación consultiva podemos ver que el plan se construye de la siguiente manera:



El diagnóstico corresponde a una persona o equipo (planificadores) y a otros grupos que son los actores clave a quienes se consulta (proveedores de información).



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



La ejecución está en manos del grupo que vincula tanto a los planificadores como a los actores, sin embargo diferencia roles.



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



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

EJEMPLO



La fundación “X”, luego de consultar con las personas que trabajan en su sede central, decidió trabajar sobre su comunicación interna. Para ello, a partir de un relevamiento generó un buzón de sugerencias para que sus empleados pudieran expresar opiniones. Al inicio funcionó con gran contribución de parte de las personas, pero después del tercer mes de haberse implementado, el número empezó a disminuir hasta llegar a cero. Para ver por qué la gente no colocaba su opinión, realizaron una nueva encuesta en la que a través de distintas opciones las personas manifestaban su diagnóstico.

En este estudio apareció que más del 80% que había dejado su opinión sentía que se había demorado mucho la respuesta y que no había un mecanismo para aceitar ese proceso, pues

no podían ir a pedir respuesta de su opinión cuando ésta era anónima. Tomar conciencia de esta situación llevó entonces a la organización a desarrollar un mecanismo por el cual se respondiera en tiempo y forma, además de un espacio en el cual pudieran consultarse tanto las distintas opiniones como las respuestas a estas expresiones.

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

Recordemos:

En la planificación normativa, al no considerar al otro como sujeto activo de la planificación, generalmente se pone el foco comunicacional en el modelo persuasivo o difusionista/informativo, pues entiende que el sujeto tiene que ser “enseñado” para activar la acción que se le propone (lo entiende como objeto receptor de su comunicación u acción). Esto no supone una intención directa de “manipular” u obligar a alguien por parte de quien realiza esta proposición, sino más bien la formalización de un modelo en el que hay alguien que sabe y alguien que no, alguien que tiene que ser llenado con ese conocimiento y alguien que ya está lleno de él, y que en su comprensión de esta dinámica promueve un tipo de vínculo: alguien que sabe y emite y alguien que pasivamente espera para recibir esta información.

DETENGÁMONOS

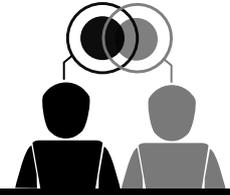


¿QUÉ TIPO DE VÍNCULOS PROPONEMOS EN NUESTRA ORGANIZACIÓN AL MOMENTO DE DIAGNOSTICAR Y PLANIFICAR?

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

Volvamos a la lógica del proceso consultivo que utiliza tanto mecanismos de difusión (pues en ocasiones resultan necesarios y adecuados) como así también herramientas tendientes a generar una bidireccionalidad (que en realidad es asimétrica, no por las diferencias entre emisores y receptores, sino por el tipo de canales de comunicación que genera. Es decir, se propone que existan intercambios en ambas direcciones pero prioriza la medición y el nivel de acuerdo de la recepción de las acciones por sobre la construcción común). Para poder generar el contraste analítico, intentaremos ahora clarificar la planificación participativa y nos adentraremos en cómo podemos generar un proceso de estas características dentro de nuestras organizaciones.

PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA



Para profundizar en el enfoque participativo comenzaremos por intentar definir qué significa planificar de manera participativa. En principio podemos decir que la planificación participativa es:

DEFINICIÓN

La creación colectiva de un conjunto de acciones para trazar un camino en la búsqueda de soluciones comunes a uno o varios problemas compartidos. Es organizar de forma colectiva la información y los datos de la realidad y analizarlos mediante el intercambio grupal. Es comprender la importancia de los saberes, conocimientos y experiencias como estrategia para la generación de soluciones comunes.

Al mismo tiempo, este enfoque de la planificación supone que la toma de decisiones es llevada adelante por todos los participantes del proceso, lo que implica revisar no sólo el poder a la luz de la planificación, sino también los mecanismos de representación, gobernabilidad y organización de ese proceso.

Asimismo, es siempre un proceso de construcción común sustentado en la noción de sujetos de sentido: ya no se trata de objetos pasivos, dispuestos para ser llenados de conocimiento, o sujetos efectivizantes de un plan, sino actores mediadores y protagonistas de ese proceso. Son sujetos de sentido intercambiando aprendizajes y promoviendo la mutua reflexión para aprehender una realidad circundante y transformarla.

En la planificación participativa, el rol de experto queda en un segundo plano e ingresa el rol de facilitador. En el caso de la comunicación, en un proceso participativo en vez de indicar las soluciones, buscamos junto con los demás construir espacios de diálogo para generar debates e intercambios que reflejen las distintas opiniones. Y esto con la convicción de que podemos construir respuestas colectivamente y de que las acciones que encaremos serán llevadas adelante, puesto que el patrimonio de lo que diagnosticamos y planificamos es común, es de todos.

En la planificación participativa nos valemos de los distintos saberes y experiencias como formas concretas de abordar la complejidad de la realidad. Este tipo de planificación:

-  Prioriza el aprendizaje a partir de los intercambios entre personas diversas.
-  Construye sobre la base de la capacidad de generar consensos.
-  Aumenta el nivel de información grupal y fortalece la identidad colectiva del conjunto de los participantes.
-  Promueve la creatividad del conjunto y permite formular estrategias fortalecidas para la ejecución.

El proceso participativo hace hincapié en la generación de escenarios, a diferencia de los procesos normativos y consultivos, que priorizan la formulación de un plan para el primero y la realización del mismo para el segundo. ¿Por qué generar escenarios? Porque los procesos participativos están a la búsqueda de construir alternativas comunes indagando tanto las necesidades concretas como las utopías. Nos referimos a que muchas de las necesidades y problemas que tenemos como organizaciones tienen una relación con el pasado y con el futuro.



EJEMPLO

Supongamos que nuestra organización es una OSC que trabaja en economía social, específicamente desarrollando la venta de productos alimenticios artesanales en un barrio del conurbano bonaerense. Entre alguno de los problemas que tenemos nos encontramos con: ¿cómo hacemos para producir más?, ¿cómo podemos vender más?, ¿cómo garantizamos protocolos de salubridad para que el Estado nos deje vender?

Frente a estos problemas podríamos encarar un proceso participativo para debatir sobre ellos y priorizarlos. A través del consenso podría surgir entonces que necesitamos: primero, vender más para que las familias tengan un ingreso que les permita vivir; segundo, que las familias puedan producir más; tercero, obtener los protocolos de salubridad. Una vez identificados estos problemas en el diagnóstico, empieza a percibirse esta idea que enunciamos de generar escenarios, de promover ideas y utopías sobre el futuro, ya que para resolver nuestros problemas tendremos que generar condiciones que permitan

enfrentarlos. Entonces, por ejemplo, podríamos trazar una estrategia de ferias con promoción municipal y acuerdos con organismos técnicos que nos ayuden tanto a garantizar la salubridad de los alimentos, como a mejorar técnicas de producción.

La definición de estas estrategias estaría dada por lo que tenemos y podemos hacer y por lo que nos falta y debemos conseguir. Es en este sentido que la planificación participativa genera escenarios. Para que una propuesta como ésta funcione, es fundamental que la organización tenga vínculos con el municipio y otros organismos de estado. Si no los tiene, la estrategia será generar un escenario de vinculación, para poder llevar adelante su plan.

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

Lo principal de toda planificación (sea normativa, consultiva o participativa) es que permita ordenar necesidades y procesos para establecer prioridades y construir un camino a recorrer con un objetivo. Desde nuestro aprendizaje y espíritu institucional consideramos que las OSC nos encontramos, casi como ningún otro tipo de organización, en condiciones de generar procesos participativos, tanto en la planificación como en la gestión. Motivadas por la búsqueda de cambiar algún aspecto de la vida social necesitamos del mayor involucramiento posible, tanto de quienes se encuentran dentro del proyecto como de quienes lo acompañan.

Repasaremos algunas de las nociones que hemos ido trabajando sobre los tipos de planificación. La siguiente tabla identifica algunas de las principales características de los tres enfoques de la planificación.

DETENGÁMONOS



UN PROCESO PARTICIPATIVO
ENTRELAZA LAS NECESIDADES
PRESENTES CON LOS SUEÑOS Y
LAS UTOPIÁS, PORQUE
CONSTRUIR EL FUTURO ES UNA
EMPRESA LLENA DE SUEÑOS Y
CREEMOS QUE CUANDO ESE
SUEÑO ES COMPARTIDO POR
TODOS, SU POSIBILIDAD DE
CONCRETARSE NO SÓLO
ES MAYOR SINO TAMBIÉN
REALIZABLE.



Figura n° 3: Los tres enfoques de la planificación.

EL PRE-DIAGNÓSTICO: PRIMER PASO A LA PARTICIPACIÓN

Ya hemos visto los tipos de planificación que existen y hemos podido revisar algunas de sus características. Nos proponemos trabajar ahora la noción de un pre-diagnóstico como una primera aproximación que podemos realizar para construir procesos participativos desde la comunicación.

El pre-diagnóstico es una instancia previa al diagnóstico en la que se relevan algunos datos de la organización para establecer una primera lectura de la comunicación y desde allí proponer ciertas líneas de acción que nos permitan elaborar estrategias, tanto hacia adentro como hacia fuera de la OSC.

En términos generales, el pre-diagnóstico permite generar un primer abordaje de la situación institucional e identificar nodos críticos que trabajaremos en el diagnóstico (sea éste consultivo o participativo). En un caso nos servirá para orientar lo que deseamos relevar; en el otro para problematizar y construir miradas colectivas sobre los temas a trabajar.

Nuestra idea del pre-diagnóstico es establecer una primera mirada comunicacional de la organización e identificar nodos problemáticos para proponer alternativas y dinámicas, tanto para animar un proceso participativo que profundice y construya soluciones

colectivas a lo identificado previamente, como así también para relevar y diagnosticar otras necesidades institucionales. En definitiva, el pre-diagnóstico se encarga de identificar algunas de las cuestiones sobre las que trabajará el proceso de planificación participativo, al mismo tiempo que sugiere dinámicas y alternativas para empezar a construir. Su tarea no es sólo identificar, sino valorar y sugerir acciones y estrategias para abordar los problemas, contemplando la dimensión de la participación como eje central para vehicular la definición de objetivos, estrategias, problemas y acciones reconocidos institucionalmente.

DETENGÁMONOS

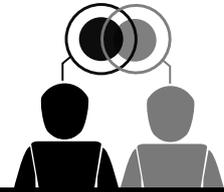
EL PRE-DIAGNÓSTICO ES EL MATERIAL BASE DEL DEBATE Y LOS INTERCAMBIOS COLECTIVOS; ACTÚA COMO DINAMIZADOR Y NUESTRO ROL COMO COMUNICADORES SE TRANSFORMA DE PLANIFICADORES A FACILITADORES DE ESE PROCESO PARTICIPATIVO.

Es decir, en vez de ser expertos recomendando, nos volvemos promotores del diálogo. Por ejemplo, en vez de decir cómo debe estar formulada la misión, trabajamos facilitando un espacio de diálogo para que todos juntos podamos expresar y consensuar qué es y qué hace nuestra organización, para luego sí darle una visión comunicacional a ese contenido.

La principal ventaja de un pre-diagnóstico es que a través de una estructura semi-rígida podemos realizar una lectura de la situación de nuestra comunicación institucional que nos sirva para identificar nodos y generar alternativas y acciones que tiendan a resolver estos problemas.

Al mismo tiempo que actúa como dinamizador, el pre-diagnóstico es una dimensión de análisis institucional que nos permite construir objetivos para el desarrollo estratégico y la planificación de una organización.

¿QUÉ MIRAMOS PARA HACER EL PRE-DIAGNÓSTICO?



Entre las cuestiones a observar nos encontramos con:

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

Y para abordar este pre-diagnóstico proponemos valernos de las siguientes herramientas:

- ✓ Observación y análisis de dinámicas internas
- ✓ Análisis de los documentos
- ✓ Entrevistas con actores claves
- ✓ Encuestas de opinión

De esta manera podremos sistematizar aspectos puntuales que vayamos identificando, por ejemplo los valores de nuestra organización, que cuando no están enunciados (y aún muchas veces cuando lo están) suelen diferir radicalmente según a quién le preguntemos. A partir de estos indicios estaremos en condiciones de realizar un “estado de la cosa” en nuestra organización y a la vez identificar nodos críticos. La elección de las herramientas siempre se adaptará a lo que cada OSC pueda y esté dispuesta a contener (dimensión política de la planificación).

A partir de la observación, las encuestas y las entrevistas podemos comenzar a identificar algunos de los fundamentos para establecer prioridades y relaciones entre lo que hacemos y cómo lo hacemos, por qué lo hacemos y qué nos motiva, cuál es nuestra filosofía de trabajo, qué cosas son clave para nuestra organización, qué valores nos impulsan, qué deseamos lograr... En fin, elementos que nos permitirán construir un breve diagnóstico de la situación actual de nuestra organización al mismo tiempo que identificar los primeros insumos para construir mensajes clave y alinear nuestra comunicación con los objetivos que persigue la institución. La idea es siempre trabajar por contraste; es decir, tratar de comparar aquello que se dice que sucede con lo que sucede realmente, contrastar la situación ideal-imaginaria con la realidad.

EJEMPLO



La OSC Educación para todos se dedica a promover la educación de excelencia y manifiesta, dentro de sus principios y en toda su comunicación, que es una organización participativa, que cree en el diálogo y que considera a todas las personas como poseedoras de conocimientos ricos y válidos. Al realizar un pre-diagnóstico comenzamos a observar esta organización y a entrevistar a sus miembros, que al ser consultados tomaron dos posiciones muy claras: por un lado (una minoría) estaban los que manifestaban que la organización era participativa, dialogante y abierta; por el otro lado, quienes hacían referencia a la falta de espacios de diálogo, a que sus opiniones no eran tenidas en cuenta y que la toma de decisiones no era compartida nunca con el equipo de trabajo.

En Educación para todos podemos ver cómo muchas veces dentro de una organización nuestra percepción respecto de cómo somos, cómo nos comunicamos y qué clase de organización llevamos adelante varía según la persona a la que consultemos. El pre-diagnóstico nos permite revisar estas opiniones y, a través de las cuestiones que se identifican, proponer alternativas para brindar respuestas a estos inconvenientes. Pero su trabajo no se centra exclusivamente en proponer soluciones, sino en generar espacios para que (grupalmente) se encuentren alternativas. Esta diferencia es sustancial, porque en vez de dejar en manos de un experto el diseño de un plan de soluciones, se propone debatir y consensuar acciones comunes que no sólo respondan a los problemas sino que al ser compartidas amplíen el nivel de conocimiento, la cohesión y desarrollo de respuestas a los asuntos identificados.



EJEMPLO

Supongamos que nos encontramos en una organización que no tiene un folleto institucional. ¿Cuáles serían los pasos a seguir? En primer lugar deberíamos indagar por qué no existe esa pieza de comunicación en nuestra organización. ¿Por qué nunca se pensó en hacerla? ¿No teníamos recursos? ¿No había nadie que tuviera el tiempo o los conocimientos necesarios para desarrollarla? Luego podríamos preguntarnos si nuestra organización necesita un folleto institucional. Las personas y organizaciones con las que nos relacionamos, ¿necesitan un folleto institucional para entender qué hacemos? ¿Quiénes deseamos que nos conozcan y cómo deseamos que lo hagan? Una vez que tenemos las respuestas, nos encontramos en condiciones de pensar si es necesario o no hacer un folleto, o bien pensar en otra pieza de comunicación. Al mismo tiempo podríamos trabajar sobre algunas de las cuestiones que identificamos necesarias para el folleto, como por ejemplo: la visión y la misión institucional, nuestros objetivos y valores, etc. Si estos aspectos no están definidos dentro de la organización, o si (según lo relevado) se encuentran confusos para los miembros del equipo, entonces es recomendable trabajar sobre ellos de manera grupal y participativa, ya que definen el universo de los mensajes clave de nuestra OSC.

El pre-diagnóstico es entonces el primer paso hacia la elaboración de un diagnóstico participativo y la consecuente planificación participativa que de él debe desprenderse.

En nuestra experiencia, procesos como éste permiten a la organización beneficiarse de la multiplicidad de los aportes de sus miembros, de la diversidad de saberes, experiencias y conocimientos, potenciando su labor, dando respuesta a los objetivos institucionales y construyendo nuevas y diversas maneras de encarar la realidad con la que trabaja.



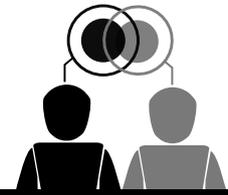
Figura n° 4: Del pre-diagnóstico a la planificación participativa.

ALGUNAS HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN

Tal como hemos observado, el pre-diagnóstico nos sirve como una primera lectura de la situación de nuestra organización. En este sentido, existen algunas herramientas que, tanto al momento de recabar información como al pensar colectivamente sobre las necesidades, pueden resultarnos de gran utilidad (aunque es preciso distinguir que las herramientas no se adecuan a todas las situaciones y que tenemos que poder elegir de la mejor forma cuál nos brindará mayores resultados).

En primer lugar nos ocuparemos de aquellos instrumentos que nos permiten recabar información (por ejemplo la encuesta y la entrevista), para luego ahondar en las herramientas de diagnóstico como FODA, árbol de problemas y grupos de interés.

ENCUESTAS



Las encuestas son una herramienta cuyo objetivo primordial es recolectar datos que, al ser procesados, nos brindan información. Pueden ser escritas u orales, guiadas, individuales, grupales, etc. Existen tres tipos de preguntas dentro de las encuestas: las que permiten respuestas estructuradas, semiestructuradas y las abiertas. Las primeras se responden con opciones predeterminadas, exclusivamente definidas por quienes diseñaron la encuesta.

EJEMPLO

¿Qué piensa usted de esta encuesta?
Le parece:

- a) Muy buena
- b) Buena
- c) Ni buena, ni mala
- d) Mala
- e) Muy mala
- f) Ns/Nc (no sabe / no contesta)

Como podemos ver, estas preguntas tienen la facilidad de que se responden rápidamente y permiten consultar la opinión de mucha gente en relativamente poco tiempo. Sin embargo, limitan las opciones de respuesta del encuestado, que tiene que adecuarse a las alternativas que se le indican. Se utilizan generalmente para calificar aspectos como el nivel de atención y el interés de una actividad, o para valorar qué tan cómoda es la ubicación de nuestra oficina, por poner otro ejemplo.

Las preguntas semiestructuradas son aquellas que permiten que el encuestado tenga mayor posibilidad de expresarse en sus respuestas, aunque siempre en un marco acotado tanto por la pregunta como por las posibilidades de respuesta. Al igual que las preguntas cerradas, normalmente se las utiliza bajo cuestionarios rígidos que tienen algunas preguntas más flexibles, y que dentro de las opciones de respuesta puede incluirse una opinión que se encuentra por fuera de lo estipulado por quien diseñó la encuesta.



EJEMPLO

¿Está usted de acuerdo con la metodología del curso?

a) Sí - ¿Por qué?

b) No - ¿Por qué?

Como podemos observar a partir del ejemplo, este tipo de preguntas permite al encuestador conocer en mayor profundidad algún aspecto de la opinión o respuesta que busca.

Por último, las preguntas abiertas son aquellas que permiten al encuestado responder con sus propias palabras, ya que no se ofrecen opciones de respuesta previamente diseñadas. Así se da mayor libertad al encuestado para contestar y volcar todos los comentarios que desee, a la vez que permite conocer mejor su parecer. Por eso sirven normalmente para obtener datos significativos vinculados con las opiniones, los recuerdos, información para analizar, etc.



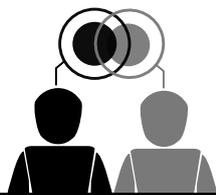
EJEMPLO

Siguiendo los ejemplos anteriores, formuladas de forma abierta ahora las preguntas debieran ser:

a) ¿Qué piensa usted de esta encuesta?

b) ¿Qué opina de la metodología del curso?

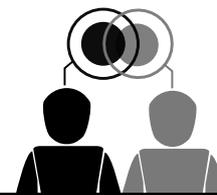
ENTREVISTAS



Las entrevistas consisten en un encuentro de dos o más personas en el que se recaban datos, información y opiniones a través de preguntas y de diálogo. En las organizaciones sociales, y particularmente en el pre-diagnóstico, la entrevista es un recurso valioso pues permite reflejar la creación, el desarrollo y el momento actual de nuestra institución a través de la mirada de los principales actores.

En cuanto a su metodología, es recomendable que quien vaya a entrevistar prepare una serie de preguntas o identifique asuntos clave para conversar con la persona o grupo que entrevistará, aunque no debe asumírselos como temas únicos o exclusivos. A medida que van conversando, y en función de los temas que vayan resultando de mayor interés, el entrevistador podrá reorientar el hilo de la conversación, indagar más en algún aspecto y repreguntar sobre un asunto cuando lo considere valioso.

MATRIZ FODA



Se trata de una herramienta de diagnóstico y planificación que sirve para delinear estrategias en función de la posición actual en la que nuestra organización, programa u actividad se encuentra. Principalmente la matriz FODA responde a: ¿cuáles son nuestras fortalezas institucionales y cuáles son las oportunidades que el entorno nos brinda? ¿Qué debilidades tiene nuestra organización y cuáles son las amenazas que tenemos por delante? En función de estas preguntas debemos buscar cómo explotar al máximo las fortalezas (F), aprovechar las oportunidades (O), hacer frente a las debilidades (D) y neutralizar las amenazas (A).

La matriz se compone de aspectos internos (F y D) y externos (O y A), por lo que cuando estemos intentando hacer uso de esta herramienta siempre tenemos que considerar que el análisis se realiza teniendo en cuenta ambas dimensiones. Al tratarse de una herramienta que proviene de la investigación de productos en el mercado, normalmente lo primero que se realiza es un análisis externo (mirando competencia, posicionamiento, situación del producto, etc.) y luego se centra sobre las características internas.

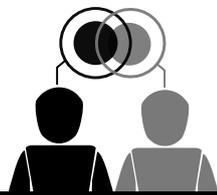


Figura n° 5.
Matriz FODA.

Una vez colocadas las variables dentro de la matriz es posible vincularlas y elaborar trayectos que transforman los nodos críticos en líneas de acción. Entonces su principal ventaja es que permite esquematizar rápidamente los principales aspectos de aquello que estamos relevando y, al mismo tiempo, proponer líneas estratégicas para abordarlo.

Lo más importante del análisis FODA es siempre avanzar sobre la generación de trayectos, vinculando nuestras fortalezas con las oportunidades, considerando las amenazas y buscando la manera de contener nuestras debilidades para lograr generar acciones con objetivos y actividades claras que permitan acercarnos al punto de desarrollo que deseamos alcanzar.

ÁRBOL DE PROBLEMAS



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

La cuestión principal es la delimitación del problema y la identificación de sus causas y consecuencias. Su objetivo es construir desde un problema todas las ramificaciones que con éste se vinculan para priorizarlas en función de su importancia e incidencia. A medida que vamos ampliando las ramas -hasta el máximo de profundidad que queramos

darle- podremos pensar en la solución y consolidar estrategias que se orienten a revertir ese camino de ramificaciones.

¿CÓMO PODEMOS ELABORAR UN ÁRBOL DE PROBLEMAS?

PASO 1

Identificar el problema central (PC) y formularlo en pocas palabras.

PASO 2

Anotar las causas principales del PC y sus consiguientes ramificaciones.

PASO 3

Anotar los efectos principales provocados por el PC y sus consiguientes ramificaciones.

PASO 4

Elaborar un esquema que muestre las relaciones de causa y efecto en forma de un árbol.

PASO 5

Revisar el esquema completo y verificar su lógica e integridad.



EJEMPLO

La OSC Grandes Esperanzas tiene como misión acompañar a personas con discapacidades motrices en su inserción laboral. Para realizar esta labor desarrolla actividades de sensibilización en empresas y programas de acompañamiento y seguimiento de sus destinatarios en el trabajo. Grandes Esperanzas realiza la mayor parte de su trabajo de forma voluntaria, su staff está compuesto por tres personas: la directora ejecutiva, la secretaria y un responsable de programas.

Entre sus principales problemas se encuentra la alta deserción de voluntarios y las dificultades para realizar los seguimientos de los más de 40 destinatarios de la organización, que son periódicamente visitados por la responsable del programa y unos 15 voluntarios. Al recabar información y entrevistar a los actores (staff, voluntarios actuales y los que ya no participan), se comenzaron a identificar algunos aspectos que podían vincularse con la alta deserción.

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

Si analizamos este ejemplo, y seguimos los pasos que antes definimos, podemos arribar al siguiente gráfico:

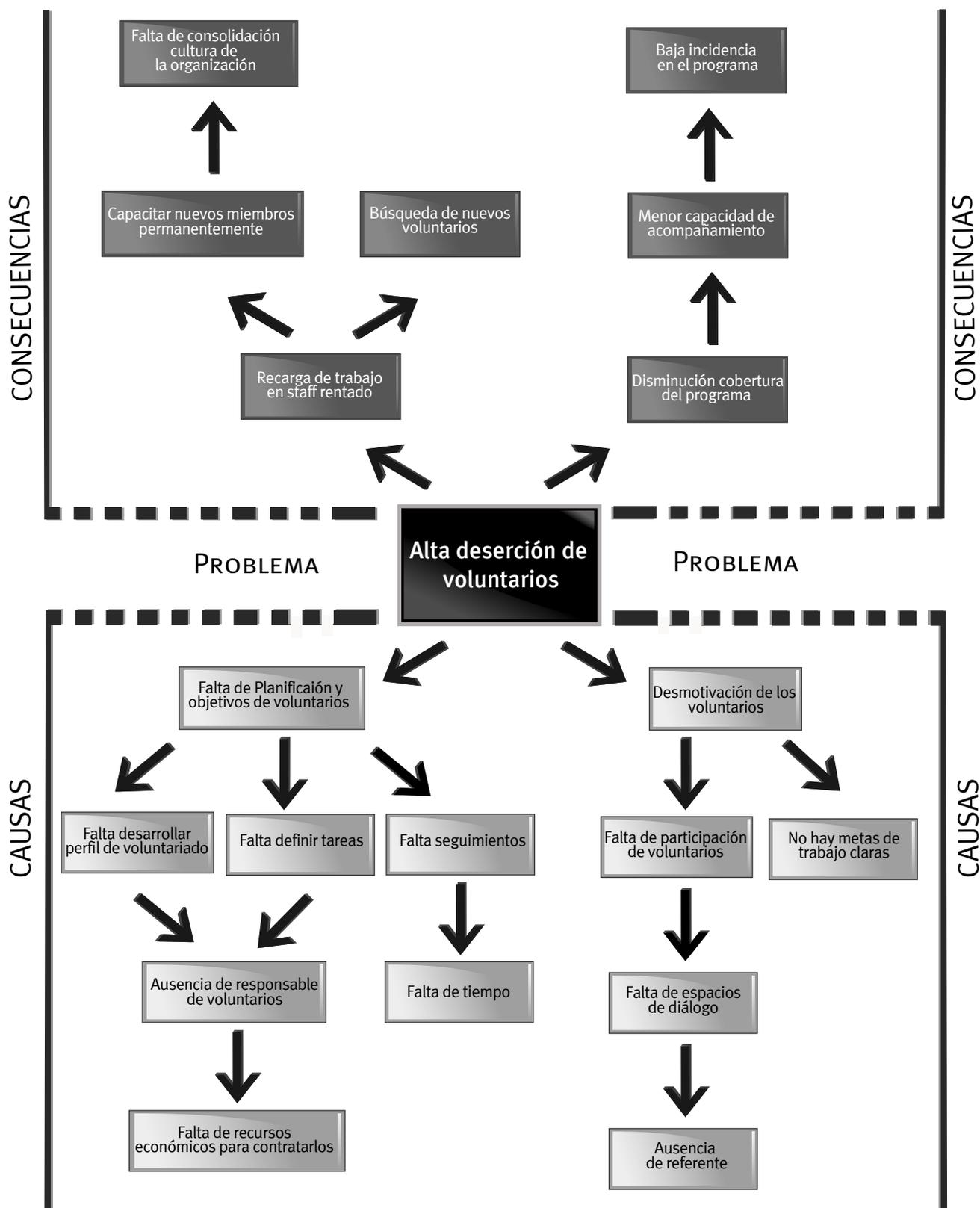
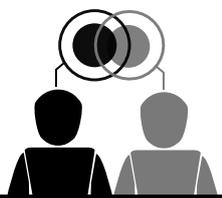


Figura nº 6: Ejemplo de árbol de problemas

GRUPOS DE INTERÉS



La noción de grupos de interés refiere a los actores con los que cada OSC tiene una relación, ya sea ésta de contacto o de mutua influencia. El análisis de estas relaciones, a la luz de los objetivos institucionales, cumple un rol de herramienta de diagnóstico institucional. Es decir, nos permite revisar las relaciones actuales que tenemos desde nuestra OSC para analizar cuáles son los objetivos que mantenemos con ellos, qué acciones llevamos adelante, etc., al mismo tiempo que sirve para observar con quiénes deberíamos estar construyendo vínculos para potenciar lo que desde nuestra misión nos proponemos transformar.

Definamos los grupos de interés como:

DEFINICIÓN

Aquellas personas e instituciones con las que una OSC necesita construir una relación (comunicarse) para alcanzar el objetivo de transformación social al que aspira.

Pero ¿quiénes pueden ser estas personas o instituciones? Son los miembros del staff de la OSC, los voluntarios, la comisión directiva, los donantes, los asociados, los destinatarios de sus acciones, los medios de comunicación, los organismos del Estado, otras OSC (vinculadas a la problemática o no) y las empresas, entre otros.

EJEMPLO

En el ejemplo anterior hablamos de Grandes Esperanzas, cuya misión es acompañar a personas con discapacidades motrices en su inserción laboral. Cuando analizamos junto a ellos sus grupos de interés nos encontramos con empresas, destinatarios, voluntarios, staff, comisión directiva y financiadores. Y notamos que su comunicación era reactiva; es decir, cada vez que ocurría algo o que alguien les pedía información lo hacían, pero si esto no sucedía no tenían planificadas acciones y piezas de comunicación para vincularse con estos grupos de interés. El contacto personal, y lo que la Directora pudiera generar, representaba toda la red de contactos de la organización, dificultando no sólo la consolidación del proyecto institucional, sino también el desarrollo de los programas, el financiamiento, la participación de los destinatarios y la permanencia de los voluntarios.

Como resultado del diagnóstico se trabajó en la identificación específica de cada uno de los grupos de interés y se trazaron objetivos de comunicación para ellos.

Con esta herramienta también se pudo observar que existían actores sociales con los que no estaban vinculados (como por ejemplo otras OSC que trabajan en discapacidad, foros, redes, etc.), además de organismos de Estado que trabajaban sobre la temática. Mediante este proceso participativo, los integrantes de la OSC revisaron su proyecto social a la luz de

sus valores y objetivos y se dieron cuenta de que necesitaban vincularse con estos actores (OSC y Gobierno) para poder llevar adelante su visión como organización. Tomaron conciencia de que esto les permitiría, por ejemplo, incidir en la creación de un nuevo marco regulatorio para que existan posibilidades reales de inserción laboral para las personas con capacidad motriz reducida, tanto dentro del Estado como en empresas, pymes y otros espacios.

Como puede observarse en el ejemplo, los grupos de interés no sólo son ordenadores de gestión, en tanto nos permiten ver un mapa de con quiénes nos estamos relacionando y cómo lo estamos haciendo, sino también una herramienta para diagnosticar y planificar el crecimiento institucional y proyectar aquellos actores con los que deberíamos construir vínculos para que nuestra organización lleve adelante el cambio social que se propone.

En un primer análisis vamos a clasificar a estos grupos en internos o externos a la organización, aunque no se trate de una clasificación automática o libre de contradicciones (como suele ocurrir con toda taxonomía). La adoptaremos, pese a ello, porque conocer la relación de internalidad-externalidad de estos grupos con la organización nos permite pensar desde el grado de involucramiento que la OSC debe generar en ellos hasta los temas en común para dialogar.

Por otro lado, esta clasificación nos ayuda a identificar a los grupos que forman parte de la propia estructura de la organización (los llamados “internos”). Ellos son la piedra basal desde la cual se despliega el resto de las relaciones/comunicaciones con otros grupos. Digámoslo de otro modo: para que una organización crezca, se fortalezca y logre su objetivo social, no necesariamente tendrá que salir en los medios, pero sí indispensablemente tendrá que tener a sus equipos de trabajo informados y motivados, con una comunicación que los haga partícipes también de su propia construcción.

GRUPOS INTERNOS

¿Quiénes son los grupos de interés internos de la organización? Entre los principales, podemos ubicar a:

- ✓ Voluntarios
- ✓ Miembros del staff
- ✓ Comisión Directiva
- ✓ Donantes y socios (aunque éstos últimos pueden ser también externos o situarse en una posición intermedia)

Las estrategias de comunicación variarán entre cada uno de estos grupos. Por ejemplo, en el caso de los voluntarios y el staff, es posible que una estrategia efectiva sean las reuniones y las relaciones interpersonales, debido a que es necesario establecer una frecuencia de contacto alta y mantener un vínculo fuerte y personalizado. Para comunicarse con los donantes o los socios, por el contrario, podríamos utilizar medios a distancia o con una periodicidad menor.

GRUPOS EXTERNOS

Dediquémonos ahora a los grupos de interés externos. Su composición variará de acuerdo a la organización y al tipo de trabajo que ésta realice, pero los más habituales son los siguientes:

- ✓ Destinatarios
- ✓ Medios de comunicación
- ✓ Organismos del Estado
- ✓ Otras OSC
- ✓ Empresas

Con estos grupos, los objetivos de comunicación tendrán que ver con generar consensos, conseguir apoyos, mancomunar esfuerzos, incidir en el desarrollo de políticas públicas, mejorar las posibilidades de financiamiento, etc. En cualquier caso, requerirán estrategias específicas, siempre pensando que el propósito último no es la difusión de información sino generar espacios de diálogo donde ambas partes puedan enriquecer sus miradas y descubrir posibilidades de sinergia.

LA NOCIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS EN LA PRÁCTICA

1. En primer lugar es preciso establecer, para cada grupo los intereses comunes en el plano de la gestión y, por ende, las áreas posibles de colaboración. ¿Qué quiere conseguir mi organización y qué quieren conseguir ellos? ¿En qué pueden colaborar para mi objetivo y en qué puede mi organización serles útil? ¿Qué información podemos compartir? ¿Qué acciones

conjuntas podemos encarar que nos ayuden a cumplir nuestros objetivos?

2. Luego podemos establecer los objetivos concretos de comunicación y las estrategias que usaremos para acercarnos y trabajar con cada grupo.

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

EJEMPLO

Una organización de apoyo escolar de una comunidad rural descubre que existe un interés común con el municipio local: comparten el objetivo de brindar una mejor educación en la comunidad, bajar el índice de repitencia, mejorar las posibilidades de los chicos, etc. A partir de esta coincidencia en el plano de la gestión, la OSC puede pensar los objetivos de comunicación que tendrá respecto del municipio (por ejemplo, generar espacios de concertación para incidir en el desarrollo de mejores políticas locales respecto de la educación). Para ello, la OSC podría valerse de herramientas que la presenten como organización, que demuestren su capacidad de gestión en el tema y que le permitan dialogar junto con otras organizaciones locales. Podría presentar un proyecto conjunto invitando a la municipalidad a participar, proponer mesas de debate e, inclusive, consultar a los chicos acerca de su propia mirada sobre la problemática, buscando nuevas soluciones.

En conclusión, las herramientas deberán ajustarse a las necesidades de cada objetivo y estrategia de comunicación para que tengan un real sentido. Veremos más adelante en este módulo una pequeña descripción de algunas de ellas a fin de orientar sobre sus usos más comunes.

¿CÓMO ARMAR UN MAPA DE GRUPOS DE INTERÉS?

Con un ejemplo gráfico veremos un mapa de grupos de interés y describiremos el procedimiento básico para armarlo. La clave del ejercicio de diagnóstico es analizar la interacción que tenemos con estos grupos y reflexionar en qué lugar los ubicamos con relación a la organización.

Este análisis puede estar basado en una situación real o en una situación deseada. En este último caso, analizaríamos qué grupos de interés nos gustaría tener y

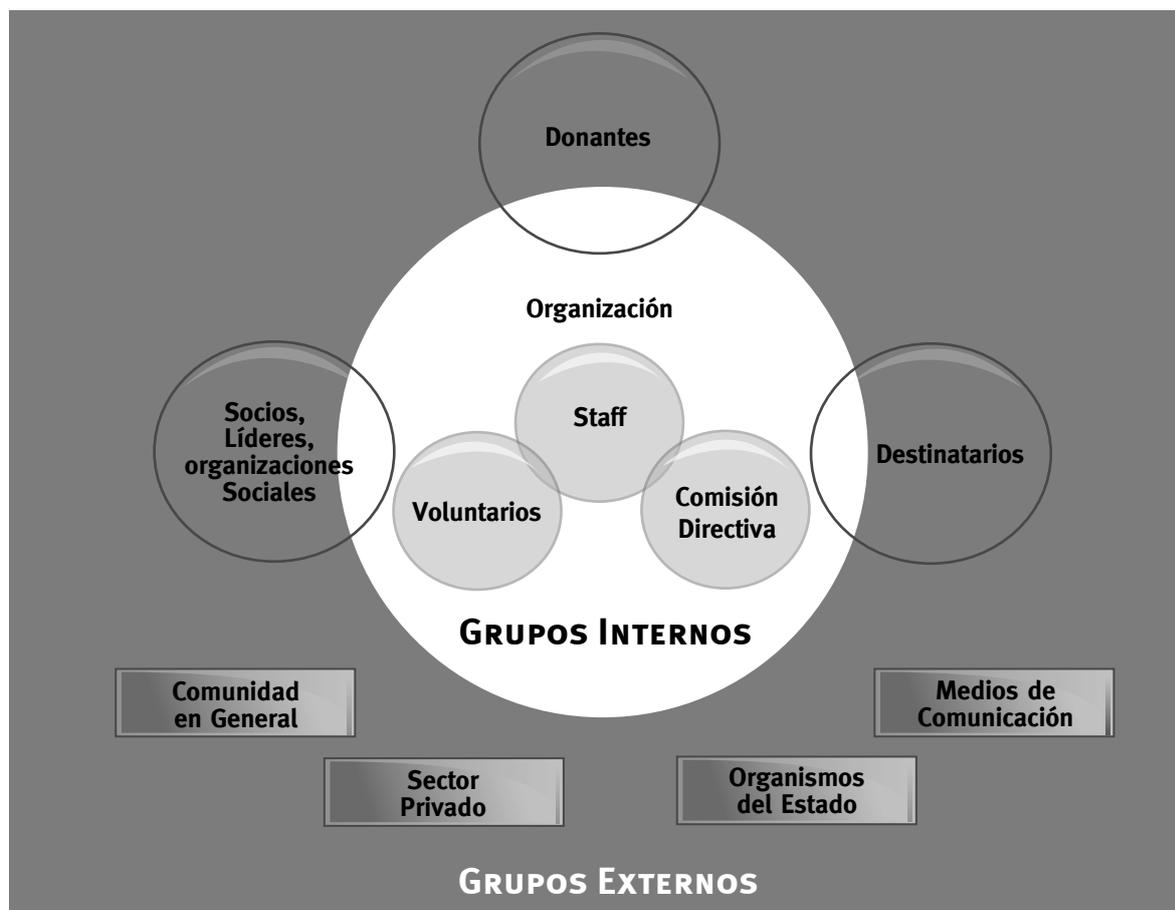


Figura nº 9: Mapas de grupos de interés.

dónde nos gustaría que estuvieran situados, para evaluar cómo acercarnos a ellos. También podemos pensar cuáles son aquellos grupos con los que nos relacionamos hoy, y dónde los estamos ubicando desde la comunicación.

Lo interesante para destacar en nuestro ejemplo –basado en una OSC simulada– son las posiciones que ocupan los distintos grupos identificados como de interés.

Por un lado, como grupos internos (representados en círculos), están: el staff, los voluntarios y la Comisión Directiva, que forman parte orgánica de la OSC y que, por lo tanto, comparten su razón de existencia.

Por otro lado, como grupos externos (marcados en recuadros), se sitúan: la comunidad en general, el sector privado, los organismos del Estado y los medios de comunicación, que no pertenecen estructuralmente a la organización y que, en general, tienen objetivos propios muy distintos a los de la OSC, aunque puedan colaborar con ella para ciertos fines.

Finalmente, hemos ubicado a donantes, socios y destinatarios en una posición intermedia por la sencilla razón de que su posición dependerá de la forma en que la organización decida relacionarse (desde la gestión y la comunicación) con ellos.

DETENGÁMONOS



PRACTICAR ESTE EJERCICIO DE MANERA EXHAUSTIVA CONTRIBUYE NO SÓLO A MEJORAR LAS POSIBILIDADES DE COMUNICACIÓN CON ESTOS GRUPOS, SINO TAMBIÉN A ALCANZAR MÁS EFICAZMENTE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.

DEL PRE-DIAGNÓSTICO AL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

Durante este módulo hemos identificado los distintos enfoques con los que podemos realizar una planificación, las ventajas que esto representa para una OSC, cómo podemos planificar, el pre-diagnóstico y algunas de las herramientas que nos pueden servir para realizarlo (tanto es su dimensión de pre-diagnóstico como en la participativa). Ahora tenemos que pensar en cómo, a partir de este pre-diagnóstico, llevamos adelante un proceso de participación y planificación dentro de nuestra organización.

En primer lugar, tenemos que estar en condiciones de presentar los principales resultados de las cuestiones que hemos identificado dentro de nuestro pre-diagnóstico, a la vez que establecer algunas prioridades sobre lo que proponemos avanzar.

**ES DECIR, ¿CUÁLES SON
LOS NODOS CRÍTICOS QUE
CONSIDERAMOS FUNDAMENTALES
PARA AVANZAR CON UNA
PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA?**

Hay que recordar que este proceso siempre vincula aspectos de gestión organizacional con lo comunicacional.

En segundo lugar, lo más recomendable es generar consenso sobre el nivel de apertura del diagnóstico: definir hasta dónde y quiénes van a participar.

**NUESTRA RECOMENDACIÓN ES
QUE ESTE PROCESO SEA LO MÁS
AMPLIO POSIBLE AUNQUE CADA
ORGANIZACIÓN DEBE DEFINIRLO
EN EL MARCO DE SU PROPIA
CULTURA Y ALCANCE.**

En tercer lugar, generar un espacio de encuentro y dinámicas que tengan por objetivo tratar sobre los diferentes nodos críticos, con objetivos precisos y tiempos que resulten pautados. Cuando trabajamos en este proceso hay dos cosas muy importantes. Primero, saber que el pre-diagnóstico es una herramienta para dinamizar el espacio en función de lo que se ha construido, pero de ninguna manera debe cerrarse a lo que en él se dice. La importancia está en construir consensos y acuerdos para definir estrategias conjuntas. La segunda, que siempre que nos sentamos y dinamizamos un espacio aparecen emergentes: problemas institucionales, personales, de clima organizacional, etc. y que no hay que descuidar, aunque sí encauzar hacia el debate de los nodos críticos.

SI EL PROCESO FUNCIONA BIEN, ES PROBABLE QUE DEVENGA EN UN ESPACIO CASI PERMANENTE QUE PODRÁ SERVIR PARA EXPRESAR TEMAS DE INTERÉS Y ASÍ CONTRIBUIR A MEJORAR NO SÓLO LA COMUNICACIÓN INTERNA, SINO TAMBIÉN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL Y SU PLANIFICACIÓN.

Durante este proceso de dinamizar espacios de participación dentro de la organización, los objetivos que deseamos alcanzar son fundamentales para mantenernos dentro del diagnóstico.

¿CÓMO DINAMIZAMOS ESTOS ESPACIOS? ¿DE QUÉ NOS VALEMOS?

La respuesta a esta pregunta no es fácil ya que, como venimos argumentando, cada organización variará las dinámicas de acuerdo a lo que su cultura, sus valores, sus conocimientos y experiencias les permitan realizar. En un caso, se tratará de juegos por equipos que movilicen la discusión; en otros serán discusiones abiertas sobre un tema; para algunos podrá ser un árbol de problemas; otra alternativa es una representación actuada o quizás alguna proyección para movilizar el debate. Todas las técnicas y dinámicas que se nos pueden ocurrir son válidas, siempre y cuando tengamos un objetivo detrás de ellas que esté claro: ¿qué queremos conseguir con la dinámica? ¿Que el grupo pueda expresarse? ¿Que algo sirva de disparador de una discusión? ¿Que todos participen?

CONSIDERACIONES FINALES

Si bien los procesos de planificación pueden resultar algo engorrosos para organizaciones que, producto de su actividad, difícilmente encuentran tiempo para reunirse o “parar la pelota”, resulta sumamente necesario poder planificar nuestras actividades, nuestra comunicación: es lo que nos permitirá mejorar la calidad de nuestro trabajo ordenando no sólo a dónde queremos ir, sino también cómo lo estamos haciendo.

Por otra parte, sabemos que estos procesos ocupan tiempo, pero sus beneficios en el corto, mediano y largo plazo valen el esfuerzo: fortalecen a las organizaciones permitiendo orientar sus objetivos, delimitar tareas, delegar responsabilidades y promover acciones coherentes fundadas en la misión institucional y fortalecidas por los valores de transformación que persiguen, con un horizonte de a dónde quisieran llegar y, sobre todas las cosas, de qué y quiénes necesitan para hacerlo.

Desde Comunia creemos férreamente que la posibilidad de diagnosticar y planificar se encuentra en nuestra naturaleza como seres humanos y que, técnicas más técnicas menos, todos los días lo hacemos. Por esta razón impulsamos que, desde la comunicación, las organizaciones sociales generemos espacios de participación para llevar adelante de la mejor forma posible la transformación social que nos proponemos diariamente.

Preguntas para reflexionar

1. ¿Cómo se planifican en nuestra organización las actividades de comunicación?

2. ¿Para qué nos sirve planificar nuestra comunicación?

3. ¿Qué procesos dentro de nuestra OSC podrían ser participativos? ¿Qué debería estar garantizado para que eso ocurra?

4. ¿A qué argumentos podrían recurrir para justificar una planificación participativa por sobre una consultiva?

5. Les proponemos realizar un ejercicio de mapa de grupos de interés como herramienta de diagnóstico. Sugerimos que primero sea realizado de forma individual para que luego se nutra con aportes del grupo.

- Enumerar los grupos internos que están presentes en sus organizaciones.
- Enumerar aquellos grupos externos que están presentes en sus organizaciones.
- Listar aquellos actores que, de acuerdo a la misión y visión institucional, las actividades, etc. deberían formar parte de los grupos de interés pero en la actualidad no lo son.
- Insertar en el gráfico los grupos identificados en las consignas 5.a y 5.b según el nivel de proximidad con sus organizaciones.
- Completar el cuadro de los grupos identificados (tanto presentes como ausentes) con las herramientas de comunicación que habitualmente utilizan para comunicarse con cada uno de ellos.

Teniendo toda esta información podrán analizar en qué medida las herramientas permiten establecer el vínculo que desean tener con cada grupo, revisar los contenidos de las piezas y los mensajes allí presentes, los objetivos de comunicación para cada uno, etc.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

ANDER EGG, Ezequiel, *Introducción a la Planificación*, Lumen-Humanitas, Buenos Aires.

ENZ, Angélica; FANTÍN, Roxana; LAHARRAGUE, Isabel; *Comunicar para el cambio social*, Editorial La Crujía, Buenos Aires, 2006.

FREIRE, Paulo, *Acción Cultural para la Libertad*, Tierra nueva, Buenos Aires, 1974.

LA CALANDRIA, “La comunicación en la planificación y gestión del desarrollo local”, www.calandria.org.pe, Lima, 2001.

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

MATTELART, Armand; MATTELART; Michelle, *Historia de las teorías de la comunicación*, Editorial Paidós, Buenos Aires, 1997.

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

PRIETO CASTILLO, Daniel, *Diagnóstico de comunicación*, CIEPAL-Quipis, Quito, 1990.

TOBAR, Federico; FERNÁNDEZ PARDO, Carlos, *Organizaciones solidarias*, Lugar Editorial, Buenos Aires, 2001.

UNESCO, *Un mundo, múltiples voces*, Editorial Fondo de Cultura de México, México, 1980.

UNICEF Argentina, “Información para el desarrollo” Cuadernillo N° 4, Buenos Aires, 2006.

URANGA, Washington; FEMIA, Gastón, “Acerca de la práctica social de los comunicadores”, Universidad Nacional de La Plata, Provincia de Buenos Aires.

Sobre Comunia

Somos una asociación civil dedicada a incidir en procesos de transformación social desde la comunicación, promoviendo el diálogo, la participación y la articulación.

Sobre ELA

Somos una organización independiente y sin fines de lucro dedicada a la producción de conocimiento en el campo de la justicia y las políticas públicas, con el objetivo de promover la equidad de género, a partir de acciones de incidencia, trabajo en redes y el desarrollo de capacidades de actores políticos y sociales.

La comunicación en los proyectos sociales: ¿Cómo comunicar para incidir?

Cuadernillo de
fortalecimiento en
comunicación para
organizaciones
de la sociedad civil.



Virrey Liniers 1186 1º B
Cdad. Autónoma de Buenos Aires
Tel / Fax: (54 11) 4931-2286
info@comunia.org.ar
www.comunia.org.ar



EQUIPO LEGISLATIVO
DE JUSTICIA Y GÉNERO
Tucumán 1581 5º piso Dpto. 10 B
Cdad. Autónoma de Buenos Aires
ela@ela.org.ar
www.ela.org.ar

