

# I. Acción social y comunicación

---



# I. Acción social y comunicación

La comunicación como herramienta ha sido incorporada con distinto énfasis por las organizaciones en general. Poco a poco las instituciones modernas han integrado los componentes comunicacionales a sus estrategias de gestión y desarrollo.

Y es que entre la acción y la comunicación existe un estrecho vínculo. La comunicación es la forma mediante la cual la acción puede difundirse, alcanzar a otros sin la experiencia directa, puede relatar y construir historias, generar representaciones sobre una acción que el público no necesariamente ha vivido.

Sin embargo, esta transición entre la acción social y la comunicación (de esa acción social) es un fenómeno complejo. La construcción del relato de lo que sucede constituye uno de los paradigmas más estudiados en las últimas décadas. Contar quiénes somos y por qué, cuáles son los motivos de nuestras acciones, forma parte de una de las principales prácticas de gestión de nuestro siglo.

A esta construcción se encuentra ligado el concepto de identidad. La identidad como síntesis entre la acción social particular y el relato sobre dicha acción social. "Soy quien soy por lo que hago, pero además por lo que digo que hago". Así, la construcción y consolidación de la identidad conforma también, uno de los principales temas y desafíos en las organizaciones modernas.

A partir de esta conformación, comienza la proyección de esta identidad en elementos que la manifiesten; por eso nace la imagen, para expresar la identidad. La imagen es el conjunto de creencias y asociaciones que poseen las personas con las cuales nos relacionamos, a través de la comunicación directa o indirecta. Si la identidad define "Cómo soy", la imagen define "Cómo me ven."

Ahora bien, todos estos elementos están en la base de nuestras relaciones sociales. Las personas realizan acciones y las comunican (o no), tienen identidad y proyectan una imagen hacia otras personas. De esta manera, la comunidad, las demás personas comprenden (se representan) quién es esta persona "en realidad". Así, las representaciones sociales que las demás personas tienen de "mí," forman parte fundamental en la construcción de "mi" imagen.

Pero vamos a detenernos un poco aquí, en las representaciones sociales.

Las representaciones sociales son los valores, las ideas, las nociones y las prácticas que guían las acciones de las personas. Tienen origen en la vida cotidiana y se forman de la experiencia directa, de la información que se recibe en todo momento y del sistema de creencias y valores personales que se tienen como personas. El comportamiento social como individuo entonces, está guiado por estas representaciones sociales.

¿Qué pasa cuando una sociedad tiene determinadas representaciones sociales? Al igual que las personas, guían su comportamiento por ellas. Así, una sociedad actuará de determinada manera o valorará a determinadas organizaciones, de acuerdo a las representaciones sociales que tenga de ellas. Aquí encontramos un primer punto de la importancia de trabajar sobre la comunicación social para conocer y transformar las representaciones sociales que la sociedad tiene de las organizaciones de la sociedad civil.

## El aporte de la comunicación al cambio social

*“La agenda mediática no coincide con el universo cotidiano de individuo o colectivo alguno del planeta. Solamente en los pequeños ámbitos, actores y actividades aparecen reflejados en las páginas y los sonidos e imágenes transmitidos a través de los medios de comunicación. De este modo, el mundo se nos muestra como la luna, con una cara siempre oculta, y la otra, a veces, opaca y semi opaca”.*  
(Berta García Orosa en Revista ALAIC, diciembre 2006)<sup>1</sup>

Una definición general de cambio social se refiere a la alteración, en cualquier sentido, de las estructuras sociales; esto es, a las relaciones entre los individuos, grupos sociales, u organizaciones sociales guiadas por ciertas normas y valores. El término también explica aquellas alteraciones por las cuales un determinado “orden” de la sociedad es reemplazado por otro orden.

En el sentido social que queremos darle en esta Guía, nos referimos a cambio social como las acciones en defensa de una causa que pretende cambiar alguna regla o convención existente, con la intención clara de mejorar la sociedad en su conjunto.

---

<sup>1</sup> García Orosa, Berta. “Poder y comunicación: Conflicto contenido. Aproximación histórica a la institucionalización de actores de la opinión pública” en Revista de la Asociación Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación. Año III Número 5, Julio a Diciembre de 2006.

El cambio entonces, debe ser liderado por personas que tienen un alto grado de compromiso, que conforman una masa crítica estable y que es legitimada por otros grupos que pueden aportar y maximizar estas transformaciones, de manera de hacer que el cambio social sea sustentable en el tiempo.

En este tipo de cambios, el rol de la comunicación (el comunicar la acción social que genera el cambio) es un elemento estratégico. En este sentido la comunicación **deja de ser una herramienta, para pasar a conformarse en una estrategia**. Para ello, debemos definir claramente cuáles son estos objetivos de cambio, y debemos tener igual de claro quiénes son los actores protagonistas del cambio, pues serán ellos también, los protagonistas de la comunicación.

En este sentido transitamos hacia un nuevo modelo de comunicación, donde ya no son las “grandes agencias” las que comunican y la ciudadanía, “la audiencia”, sino que se busca tener una **ciudadanía productora de su propia comunicación**, capaz de **definir su propia identidad** (y no que otros la definan por ella), **sus objetivos** o proyectos, sus necesidades para lograrlos y **encontrar su forma de actuar colectivamente** para alcanzarlos.

Ese es el caso de las OSC en toda Latinoamérica, las cuales persiguen también el conformarse como actores productores de su propia comunicación, con la capacidad de generar influencia en la agenda pública, con la finalidad última de aportar al cambio social.

Qué aporta la comunicación con enfoque de cambio social:

- Motiva **a los individuos y las comunidades** a convertirse en **protagonistas** y agentes de su propio cambio.
- Hace énfasis en el apoyo al **diálogo y el debate sobre temas claves** de interés.
- Asocia conocimiento calificado, para incorporarlo adecuadamente a los diálogos y debates.
- Busca centrarse en las normas sociales, las políticas, la cultura y un medio ambiente adecuado.
- Propone otorgarle el papel central a la gente más afectada por el problema que está siendo discutido.

*“La Comunicación para el Cambio Social. La CCS es una manera de pensar y una forma de actuar, centrada en la capacidad de los comunicadores –diálogo y debate, conocimiento de la cultura, acceso a los medios, comprensión y construcción de relaciones- y en el fortalecimiento de la capacidad local para el trabajo comunicacional, antes que depender de recursos externos para implementar las actividades cotidianas de comunicación”. (Consortio de comunicación para el cambio social. Año 2003)<sup>2</sup>*

En este sentido, el enfoque se dirige a generar un cambio en el sistema de comunicaciones de una sociedad o comunidad, que tienda siempre hacia una **democracia comunicacional**, donde el concepto de **ciudadanía y de participación** esté muy vinculado a la capacidad de ser protagonista de su propia comunicación.

Así, **la comunicación social se concibe como un derecho** más que como un beneficio otorgado por otros, donde **el ejercicio y la garantía de ese derecho, dependerá directamente de las capacidades y fortalezas** que tenga ese actor para llevar adelante su producción.

Adicionalmente, el ejercicio y la garantía del derecho a la comunicación, dependerá sin duda del contexto en el cual el actor esté desarrollando su estrategia. Es claro que en contextos donde el actor social (las Organizaciones de la Sociedad Civil) estén legitimadas, su rol y su capacidad de influencia será mucho mayor; que en aquellas sociedades donde no estén legitimadas, o estén siendo deslegitimadas por parte de otro actor:

En este sentido, a continuación vamos a analizar algunos factores relacionados con la legitimidad social y su construcción.

---

2 Consortio de comunicación para el cambio social. Folleto resumen presentación Año 2003. Disponible en: [www.communicationforsocialchange.org](http://www.communicationforsocialchange.org)

## La construcción de la legitimidad

*“En un contexto social de poder, especialmente el poder político, continúa con su estrategia de tener presencia en la opinión pública. Para conseguir este objetivo utiliza los medios tradicionales (control sobre la propiedad y control a través de las políticas de comunicación) y un instrumento nuevo: el control de las fuentes de información, es decir, la entrada en las rutinas productivas de los medios con armas puramente periodísticas. De este modo, el poder político crea sus propios gabinetes de comunicación y se convierte en fuente de referencia con credibilidad para la entrada continua en los medios de comunicación”*  
(Berta García Orosa en Revista ALAIC, diciembre 2006)<sup>3</sup>

### ¿Qué es la legitimidad?

Max Weber (filósofo, economista, historiador, politólogo y sociólogo alemán -1864 - 1920) sostiene que en toda sociedad humana existen determinados sistemas de interacciones e interrelaciones sociales entre los diferentes integrantes que la componen, y que detrás de éstos, casi siempre se esconde un sistema de poder. Este poder -según Weber- es la capacidad de ciertos individuos o grupos de suscitar la atención y la obediencia más o menos voluntaria de otras partes de la sociedad. La legitimación de este poder puede ser de tres formas:

- a) **Legitimidad tradicional:** Este tipo de legitimidad se basa en “la fuerza del pasado” o “la fuerza de la historia”. Es el caso de los sistemas de monarquías hereditarias, donde el poder se transmitía de generación en generación y no era cuestionado.
- b) **Legitimidad carismática:** Esta legitimidad se basa en los atributos individuales de un líder (individuo, organización) asociados a su carisma. Es el caso de aquellos “ídolos” consagrados por la atracción que ejercen y por ello legitimados. Uno de los principales riesgos que tiene este tipo de legitimidad, es que depende prácticamente sólo de los atributos del líder, se desgasta rápidamente (debe ser muy cuidada) y es difícil luego encontrar sustitutos.

---

3 García Orosa, Berta. “Poder y comunicación: Conflicto contenido. Aproximación histórica a la institucionalización de actores de la opinión pública”, en Revista de la Asociación Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación. Año III Número 5. Julio a Diciembre de 2006.

- c) **Legitimidad legal:** Racional. Esta legitimidad se basa en el respaldo que ciertas normas o acuerdos le dan al líder. Es el caso de líderes elegidos por voto, o representantes de una organización que han sido elegidos en una Asamblea de socios.

### **ESPACIO DE ANÁLISIS Y REFLEXIÓN:**

¿Qué tipo(s) de legitimidad(es) cree usted que tienen las organizaciones de la sociedad civil en Ecuador en este momento?

¿Y en qué tipo de legitimidad(es) ubica a su organización?

¿Le interesa tener otro tipo de legitimidad? ¿Cómo se imagina lograrlo?

## **¿Cómo aporta la comunicación a la construcción de legitimidad?**

Este aporte existe, y es todo el tiempo analizado por nuestra sociedad; la relación entre lo que las personas, grupos u organizaciones hacen, y lo que dicen. Lo que decimos y lo que hacemos, forma parte de la materia prima de análisis de las demás personas para determinar nuestra conducta, y entonces, nuestra identidad como seres sociales. Esto mismo sucede con las organizaciones, así es como se construye la coherencia que el entorno percibe.

La construcción de esta coherencia es lo que podríamos denominar “la construcción de legitimidad social”; la legitimidad entendida como la construcción de un poder que permite instalar determinados discursos sin tener que utilizar ningún tipo de coacción para ello.

En materia de comunicación, también existen ciertas “legitimidades”.

Manuel Martín Serrano, teórico contemporáneo de la comunicación señala que “... ciertas personas o ciertas instituciones tienen **reconocida la función de proveer a la comunicación de interpretaciones de lo que acontece**, y esas visiones del mundo están legitimadas; en esa comunidad la comunicación pública es una actividad social institucional...”<sup>4</sup>. Esto hace comprender cómo se gestiona la producción de la comunicación pública y cómo se legitima a quienes la producen, y por tanto nos deja entender qué relatos son los que se legitiman como “reales” y cuáles relatos (por no existir en la agenda pública), simplemente, no existen.

---

4 Serrano, Manuel Martín - “Diseños para investigar la producción social de comunicación”. Universidad Complutense de Madrid. Revista REIS 48/89 pp 79-90.

Históricamente en nuestras sociedades, los actores productores de comunicación han sido los medios de comunicación por un lado, y el Estado, por otro. En menor medida existen otros actores que pueden sumarse a la agenda pública en forma real.

**Si retomamos el concepto de democracia comunicacional, este orden debiera cambiar, dando paso a que otros actores (especialmente las OSC) conformen parte del relato social.**

Ahora bien, un paso fundamental para ello es, nuevamente, incrementar nuestras capacidades como OSC para conformarnos como ACTORES RELEVANTES y así, ganar legitimidad.

### **ESPACIO DE ANÁLISIS Y REFLEXIÓN**

Lea atentamente el texto y luego responda las preguntas:

*“...existe una importante cantidad de experiencias valiosas e innovadoras en las organizaciones sociales latinoamericanas, pero éstas no se reflejan en la percepción que ellas tienen de sí mismas. Siguiendo con esta línea, la innovación propia de la sociedad civil, tampoco se manifiesta en la escasa bibliografía y material circulante producido por el propio sector. Sin duda, faltan espacios para la disseminación, publicación y comunicación de los logros de las entidades dispersas por nuestra región”.<sup>5</sup>*

¿Qué opinión le merece este párrafo? ¿Siente que las OSC ecuatorianas están reflejadas en esta afirmación?

¿De qué manera cree que esta afirmación impacta en la legitimidad de las OSC ecuatorianas?

---

5 El Índice CIVICUS de la Sociedad Civil (ISC) en Uruguay. Realizado entre marzo y diciembre de 2009. Disponible en [http://www.opp.gub.uy/unaonu/documentos/\\_Informe%20Pais%20Indice%20Civico%20en%20Uruguay.pdf](http://www.opp.gub.uy/unaonu/documentos/_Informe%20Pais%20Indice%20Civico%20en%20Uruguay.pdf)



## Identidad, posicionamiento y credibilidad social

*“Collins y Porras (1995) señalan que la Identidad de la organización orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización. Así, es necesario reflexionar sobre esta cuestión y definir qué es la Identidad y establecer cuáles son sus componentes fundamentales.”<sup>6</sup>*

### ¿Qué es la identidad?

Etimológicamente, la palabra identidad proviene del término “idem”, que significa idéntico. Pero no idéntico a otro, sino **idéntico a sí mismo**. La identidad de una organización (igual que la de una persona) se define en primer lugar, por *lo que lo que la organización es y lo que hace*.

Pero por ser las organizaciones parte de un sistema social, y por tanto un sistema abierto, la identidad como concepto no se agota en las definiciones endógenas, sino que integran definiciones desde el contexto al que pertenecen. **La identidad de la organización entonces, también depende de las relaciones con el entorno.**

En la definición o la construcción de la identidad, es importante la identificación de **los atributos que componen la personalidad de la organización**. Luego de identificar estos atributos, es importante cómo la organización los compone para autodefinirse y definirse frente a otros.

La gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación y diferenciación de la organización.

**La identidad también se define por lo que la organización dice (qué es y qué hace) y por lo que otros dicen que hace.** Estos componentes, más subjetivos y no tan “controlables” por las organizaciones, son los que más generan “dolores de cabeza” y pueden llegar a provocar ciertos fenómenos de “crisis” dentro de las mismas.

---

<sup>6</sup> Capriotti Peri, Paul “Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa”. Año 2009. Disponible en <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>

## Componentes de la identidad

El reconocimiento y la reflexión sobre los atributos que componen la identidad como organización, pueden ser trasladados a una formulación que muchas veces veremos en distintas organizaciones: Misión, Visión y Valores.

Estos tres componentes resumen los principales atributos que componen la personalidad organizacional, en un código que casi todas las organizaciones comparten.

### LA MISIÓN

La **Misión** define principalmente, cuál es nuestra labor o actividad como organización. También puede hacer referencia al público hacia el que nuestras acciones van dirigidas principalmente.

**Para definir nuestra misión**, nos puede ayudar responder a algunas de las siguientes preguntas: ¿A qué se dedica nuestra organización? ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Cuál es nuestro público objetivo? Y ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?

### LA VISIÓN

La **Visión** busca definir las metas, los objetivos, los sueños que pretendemos conseguir en el futuro como organización. A esto refiere el término, a nuestra **“visión de futuro”** la cual nos guía como organización. En general, la visión tiene un carácter inspirador y motivador.

Para definir nuestra visión, podemos responder a las siguientes preguntas: ¿Cuál es mi visión de futuro para el problema que mi organización busca resolver? ¿Qué quiero lograr? ¿Dónde quiero estar en el futuro? ¿Para quiénes quiero lograr llegar allí?

### LOS VALORES

Los **Valores** son los **principios éticos** en los cuales se funda nuestra acción como organización. Por ello, no podemos referirnos a valores deseables, sino valores que realmente se plasman en la realidad y son percibidos a través de nuestras acciones.

Siempre es recomendable referir a un conjunto pequeño de valores, quizá aquellos que más nos identifican. Un gran listado puede generar descreimiento y sensación de soberbia.

Para poder definir los valores que guían nuestra organización, podemos responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo somos? Y ¿En qué creemos?

### A MODO DE EJEMPLO...

**www.comunia.org.ar** – Espacio de comunicación para OSC – Argentina

**Nuestra Visión:** Una sociedad más justa y equitativa en la que todas las personas se reconozcan como sujetos de sentido y puedan ejercer su derecho a la comunicación.

**Nuestra Misión:** Comunia es una asociación civil dedicada a incidir en procesos de transformación social desde la comunicación, promoviendo el diálogo, la participación y la articulación.

**www.vocesnuestras.org** – Centro de comunicación – Costa Rica

**Visión:** Voces Nuestras es un actor activo y un referente en las organizaciones y los movimientos sociales de Mesoamérica, ya que impulsa procesos de comunicación y formación mediante el acompañamiento, la articulación, el fortalecimiento de capacidades, la difusión de temas relevantes y la promoción de espacios de comunicación propios.

**Misión:** Promover y fortalecer el ejercicio del derecho a la comunicación desde la diversidad y pluralidad cultural para contribuir a la participación, el diálogo y la incidencia de los sectores sociales mesoamericanos tradicionalmente excluidos del actual modelo de desarrollo.

## ¿Qué es la imagen de una organización?

*“La imagen de la organización es la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la información”. Capriotti*

La imagen, señala Joan Costa, pensador contemporáneo en esta temática, es *“la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esa colectividad”*<sup>7</sup>.

Si la identidad es el conjunto de atributos definido por la organización y que la identifican (personalidad); la imagen es el conjunto de atributos que los públicos perciben de la organización.

7 Costa, Joan. *“Imagen e identidad en el siglo XXI”* – La Crujía Ediciones – Buenos Aires, Argentina. Año 2006.

Por ser la imagen una categoría psicosociológica, la organización no puede gestionarla como si fuera una cosa o un objeto, sino que debe gestionarse indirectamente, a través del significado de sus acciones y comunicaciones.

En los últimos años, y con el crecimiento exponencial de la investigación y desarrollo de estrategias basadas en este concepto en las organizaciones, a la definición de imagen se han integrado otras categorías como la noción de identidad, la integración de las comunicaciones, la cultura organizacional, la comunicación interna, la gestión de los vínculos y la gestión del conocimiento, entre otras disciplinas.

La definición y la gestión de una buena imagen, permitirá a la organización:

- Ocupar un espacio “en la mente de los públicos” (identificación).
- Facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades, por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, creando valor para los públicos.
- Disminuir la influencia de los factores situacionales (como posibles crisis en el sector; rumores, impacto de “malas noticias”, etc).
- Actuar como un factor de prestigio y facilitador en las negociaciones.
- Atraer más y mejores inversionistas.
- Poder contar con Recursos Humanos más calificados e interesados en permanecer en la organización.

La imagen no es una construcción lineal. La imagen, y sobre todo la imagen pública, **responde a un conjunto de percepciones y sensaciones** diversas que experimentan las personas, o sea, el público.

La construcción de la imagen pública no depende únicamente de aquellos elementos visuales como son el logotipo, la estética, la presencia gráfica; **depende también de las impresiones que las personas tengan a la hora de “encontrarse” con la organización**, o conocer a través de otras personas sobre esas experiencias de encuentro.

Por tanto, **la imagen es un fenómeno de percepciones pero también de experiencias.**

Según Paul Capriotti, existen una serie de factores que Influyen en la construcción de la imagen:

- **La personalidad y normas del líder o fundador:** Las características de personalidad del principal líder o del fundador de la organización, así como las normas o costumbres (cultura) por él establecidas en un principio para el desarrollo de la actividad de la entidad (filosofía).
- **La personalidad y normas de personas claves:** Personas claves (directores, coordinadores, etc) que han sucedido al fundador; o las personas que han sido designadas por el fundador para establecer políticas generales dentro de la organización.
- **La evolución histórica de la organización:** Las diversas situaciones a nivel histórico por las que ha pasado la organización señalan su espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla, así como cada una de las soluciones planteadas para momentos "importantes" a nivel histórico serán formas valoradas e integradas como elementos importantes del "hacer" de la entidad.
- **La personalidad de los individuos:** Las características personales de los miembros de la organización –su carácter, sus creencias, sus valores– influirán de manera decisiva. Cada individuo "aporta" su experiencia y sus vivencias personales, su forma de entender las relaciones y el trabajo, su predisposición hacia las cosas y las personas, sus ilusiones, etc.
- **El entorno social:** Las características de la sociedad donde se desarrolla la organización también condicionará la forma y las particularidades que adoptará la misma.

A partir de que las organizaciones reconozcamos estos componentes, podremos reconocer cuáles son los principales atributos de nuestra identidad y de la imagen que queremos proyectar y que queremos que sea percibida. El análisis y el trabajo sobre estos atributos es uno de los primeros desafíos para toda organización.

## El plan de comunicación

### *¿Qué es planificar?*

Planificar es buscar el cumplimiento de ciertos objetivos o metas a través de un método o una serie de pasos, que en forma ordenada impliquen la utilización de determi-

nadas herramientas o procedimientos para modificar un problema existente o un estado inicial que se quiere transformar:

Algunos autores definen la planificación como “un proceso mediador entre el presente y el futuro”, con la correspondiente asignación de recursos para lograrlo.

## Tipos de planificación

### *Planificación participativa*

*“El problema más profundo de la comunicación vertical y autoritaria no es solo que se impone la palabra, sino con ella una manera de concebir la realidad, de resolver los problemas; una relación con la naturaleza y entre hombres y mujeres marcada por la exclusión y el dominio; un estilo de vida, una visión de mundo (...) Siempre detrás del uso de la palabra existe una situación de poder.” (Fevrier y Ramírez: 1996; 56)*

Es importante remarcar la importancia del componente participativo a la hora de la construcción de un Plan de Comunicación en una organización social. Este componente, permitirá en primer lugar enriquecer los aportes, las miradas y las lecturas de la realidad y así, enriquecer el Plan. Pero además, permitirá generar legitimidad en la toma de decisiones sobre comunicación a lo largo del proceso del Plan.

El componente de participación es central a la hora del diagnóstico. La escucha activa frente a las sensaciones y opiniones en cuanto a comunicación se nos manifiestan; registrarlas, valorarlas y ordenarlas es clave en el rol de quien facilite el proceso de planificación.

### *Planificación por objetivos*

Durante mucho tiempo, los Planes de Comunicación en las organizaciones eran esquemas rígidos, con sentencias específicas y poco flexibles en los contextos cotidianos. Era la manera de concebir la objetividad en la comunicación y mantener los acuerdos iniciales que daban origen a las estrategias.

Sin embargo, en nuestro tiempo, un Plan de Comunicación debe ser más un “eje orientador”, un “documento guía” que una hoja de ruta cerrada y sin posibilidad de modificar:

La planificación por objetivos a corto y mediano plazo permite no solamente más flexibi-

lidad a quien ejecute el Plan de Comunicación, sino que permite adecuar el momento en que se está ejecutando una acción, al contexto cotidiano en el que se está viviendo. Sobre todo en nuestro sector, la "lectura de la realidad" es importante para pensar nuestras estrategias, y esta realidad muchas veces cambia de un momento a otro.

## **El Plan de Comunicación como herramienta fundamental del trabajo en comunicación**

El Plan de Comunicación es la herramienta principal para poder gestionar, en forma ordenada todos los componentes de nuestra comunicación en las organizaciones.

Esta herramienta sirve para encuadrar todas nuestras acciones en materia de comunicación. Responde a una estrategia definida por la organización, y busca dar cuenta del detalle de acciones, recursos y resultados esperados en la gestión de nuestra comunicación.

### *Pasos para elaborar el Plan de Comunicación*

#### **I – DIAGNÓSTICO de comunicación**

El primer paso como en todo plan, es conocer el "estado de situación" que en materia de comunicación atraviesa la organización en ese momento. Para poder trabajar sobre un buen plan, primero tenemos que tener claro qué es lo que la organización necesita, qué es lo que ya tiene y qué es lo que resulta muy difícil de obtener.

Para el trabajo de diagnóstico, existen varias herramientas con las cuales podemos contar. En el capítulo "Caja de Herramientas" de esta Guía, facilitamos algunas que pueden serle de utilidad para el trabajo en su organización.

El diagnóstico debería incluir al menos, información sobre el estado de situación de la comunicación en ese momento, así como un reconocimiento de los antecedentes en materia de comunicación antes de la implementación del Plan (si se ha tenido un plan antes, cuáles fueron sus objetivos, de qué manera se organizó la comunicación y sus recursos, qué historia tiene la organización en materia de comunicación, etc).

#### **2 – Definición de OBJETIVOS**

Como en todo plan, la definición de los objetivos de la acción, es el primer y principal componente. Como en todo proyecto, los objetivos a buscar con la gestión de la comunicación deben ser realizables y verificables (medibles), de manera que permitan también a la organización rendir cuenta de ellos.

### **3 – Definición de PÚBLICOS**

Nuestras acciones de comunicación buscarán encontrarnos, vincularnos, con determinados públicos. Es claro que no todos los públicos se vinculan a la información de la misma manera. Por lo cual definir los públicos adecuados implica además conocerlos, conocer sus hábitos de búsqueda de información, de participación y sus intereses en cuanto a temáticas o temas relevantes.

La definición y conocimiento de los públicos con los que la organización necesita vincularse, es una de las materias menos investigadas y elaboradas por nuestras organizaciones, entre otras razones por el poco tiempo y las pocas herramientas con las cuales muchas veces contamos. De todas maneras, es importante que podamos avanzar en este tipo de análisis para elaborar mejor nuestras estrategias.

### **4 – Definición de MENSAJES**

El encuentro con nuestros públicos en materia de comunicación, siempre será a través de mensajes específicos con un sentido determinado. Cuál es el sentido que buscamos darle a nuestros vínculos con otros actores, es parte de lo que tenemos que definir.

El contenido de los mensajes, lo que queremos compartir con otros, es materia fundamental para la construcción de los vínculos y de la comunicación con nuestros públicos. Es por ello que tenemos que poder definir, a la hora de trabajar en el Plan de Comunicación, una base de mensajes a compartir.

Muchas veces, el mensaje es la creación de la organización, o bien el lanzamiento de un proyecto, o el logro de determinados objetivos. El mensaje debe estar claramente formulado en el plan, para que pueda luego ser trasladado a los diferentes canales (medios de comunicación) de manera adecuada.

### **5 – Definición de MEDIOS**

No todas las personas nos comunicamos por los mismos medios. Y en el caso de nuestros vínculos con organizaciones de la sociedad civil, éstos pueden darse por múltiples canales. Es por ello que, además de conocer nuestros públicos, es bueno saber a través de qué medios estos públicos se informan y se comunican. Son estos medios los que usaremos para provocar el encuentro.

Existen distintos tipos de canales (o medios) según el contexto en el cual estemos trabajando. En una sociedad local o una comunidad podremos tener más o menos presencia



de medios masivos de comunicación (televisión nacional, radio nacional y periódicos) y de medios comunitarios de comunicación (boletines barriales, radios comunitarias, carteleras barriales). Pero además, contamos con medios de comunicación virtuales (correo electrónico, sitios web, redes sociales) que conforman otro escenario posible y complementario de comunicación.

### *Tipos de medios de comunicación*

**Medios masivos de comunicación:** Son los medios de comunicación de gran alcance, con una audiencia muy amplia pero con poca interacción con dicha audiencia. Ejemplos: Televisión abierta, televisión por cable, radio, prensa y semanarios, revistas, etc.

En general, ubicar un aviso o una noticia en estos espacios tiene un costo económico alto, pero la posibilidad de que una gran cantidad de personas (audiencia) nos escuche, nos lea o nos vea.

**Medios comunitarios:** Son medios de alcance corto y medio, con una naturaleza local y con una cercanía cotidiana con las personas de una comunidad. Tienen gran interacción con sus audiencias, aunque en general cuentan éstas son bastante menores a las de los medios masivos. Ejemplos: Radios comunitarias, periódicos barriales, boletines barriales, etc.

Ubicar una noticia o un aviso en este tipo de medios es relativamente sencillo, en general no tiene costos económicos (o si los tiene son menores) y estos medios permiten más flexibilidad y profundidad a la hora de comunicar. Como contraparte no cuentan con grandes audiencias, por lo cual la cobertura que logremos con nuestra información será menor que con otro tipo de medios.

**Soportes de pequeño alcance:** Son espacios en los cuales, más que generar un ida y vuelta con las personas, es posible difundir información. Es el caso de las carteleras barriales, los altoparlantes, el manejo de folletería, etc.

## **Momentos en la ejecución del Plan de Comunicación**

La ejecución del Plan de Comunicación dependerá en gran medida de la dinámica de la organización con la que estemos trabajando. Sin embargo, existen tres momentos a lo largo de este proceso de ejecución:

**Primer momento o “momento cero” (línea de base) del Plan:** Este momento marca el estado inicial del proceso de planificación, en el cual aún no hemos intervenido. Es im-

portante conocer y medir este estado inicial (línea de base) para poder luego comparar los estados siguientes a partir de la implementación de las acciones del Plan, y así rendir cuenta de los cambios que la ejecución del mismo genera.

Definir algunos indicadores que puedan luego ser monitoreados a lo largo del proceso de gestión de comunicación y al final de la ejecución de todo el Plan, es fundamental.

A modo de ejemplo, mencionamos algunas categorías que podrían ser medidas al inicio, durante y al cierre de la ejecución del Plan:

- Existencia de definiciones de identidad institucional (Misión, Visión, Valores).
- Comunicación de definiciones de identidad institucional.
- Existencia de definiciones de imagen institucional (existencia de logotipo, isotipo y expresiones gráficas de estos componentes).
- Existencia de soportes de comunicación institucional acordes a las definiciones de identidad e imagen (sitio web, papelería institucional, cartelería institucional, etc).
- Gestión de relaciones públicas; calidad y cantidad de relaciones interinstitucionales establecidas.
- Gestión de prensa; número de noticias en medios de comunicación que refieren a la institución en un período determinado.

**Momento central: Ejecución del Plan de Comunicación.** Durante la puesta en marcha del Plan de Comunicación, es importante a la vez que ejecutar las acciones, generar instancias de monitoreo permanente de algunas de las categorías definidas como indicadores (ver listado anterior). La razón de ello es poder dar cuenta de manera más o menos permanente del trabajo y la gestión que desde la comunicación se realiza, pero además, poder detectar “buenos momentos” o “picos estratégicos” que el Plan provoca.

Es el caso del monitoreo de prensa, el cual permite conocer el nivel de salida en medios de comunicación que tiene una organización, permitiendo analizar de manera más o menos permanente en qué medios se ha tenido mejor repercusión, qué medios son más o menos fieles a la información que se envía, y qué tipo de mensajes emiten los medios sobre nuestra organización.

El monitoreo de prensa es una de las herramientas más utilizadas actualmente por empresas y organizaciones, pues permite generar estrategias “día a día” con la prensa, además

de mantener informado al vocero de la institución, prepararlo para posibles preguntas por parte de periodistas y medios de comunicación, y también reflexionar sobre las respuestas. El monitoreo de prensa analiza “la agenda de prensa” del momento, las temáticas más citadas y los medios en los cuales fueron mencionadas dichas temáticas.

**Momento final: Cierre y evaluación del Plan de Comunicación.** La rendición de cuentas en materia de comunicación es una materia interesante para incorporar a la MEMORIA ANUAL de nuestra organización.

Dar cuenta de las acciones llevadas adelante en materia de comunicación, los objetivos trazados y los resultados obtenidos, evidencia una **visión de calidad** institucional que será muy valorada por la opinión pública, los medios de comunicación pero sobre todo, por los donantes o inversionistas de nuestros proyectos.

La construcción de legitimidad social a través de la comunicación es uno de los principales elementos de la incidencia como estrategia. Mostrar cómo nuestra organización trabajó en este sentido puede reportarnos **mejoras en nuestra reputación social** y nuestro posicionamiento como organización.

De esta manera, si hemos definido un conjunto de categorías (variables) de evaluación y monitoreo, en nuestro informe final incluiremos el estado de estos valores al cierre de la ejecución de nuestro Plan de Comunicación. Adicionalmente, podemos incorporar a esta comparación entre el estado inicial y el estado final, una lectura de contexto, conclusiones y recomendaciones de mejoramiento para futuras formulaciones en materia de comunicación.

## La relación con los medios de comunicación

*“El reto para los movimientos sociales es encontrar estrategias de acceso, uso y apropiación de los procesos comunicacionales sin abandonar sus principios fundamentales, que promuevan valores de solidaridad, participación real y desarrollo con equidad”.*  
(Organización Voces Nuestras – Costa Rica)

La problemática de la relación que las OSC tienen con los medios de comunicación es una de las principales preocupaciones en los actores que integran esta relación en América Latina. La comunicación pública como fenómeno social integra diferentes

actores, mecanismos y objetivos.

Los productos comunicacionales (mensajes) son elementos que proveen información a la ciudadanía. Estos productos tienen que ver con un **proceso de mediación que comienza con la selección de algunos aconteceres para hacerlos públicos**. También los profesionales de la comunicación (periodistas de los medios de comunicación o comunicadores en las instituciones), los actores protagonistas de esta elección y quienes por tanto funcionan como “seleccionadores” de esa realidad que se cuenta. Finalmente, el RELATO o MENSAJE de comunicación es el resultado de esta selección y **responde a una “forma de ver el mundo”** que se transmite a los receptores de la comunicación.

Los diversos informes sobre la temática en América Latina, analizan desde distintas perspectivas y con diferentes objetivos cómo los medios de comunicación integran las noticias de diferentes colectivos a sus agendas, de qué manera las relatan y cuánto están presentes estos colectivos como fuentes de información e incluso como referencias a la hora de construirlas.

En la amplia mayoría, sino en todos los casos, el diagnóstico es compartido; **la cobertura de las temáticas no refleja la complejidad de los problemas ni de los actores involucrados**, las temáticas relacionadas con la diversidad (aunque fundamentales para el correcto análisis de los grandes temas sociales), todavía son tratadas en forma bastante tímida por la prensa, la capacitación de los profesionales de la comunicación y la sensibilización sobre los distintos temas y colectivos que tradicionalmente han quedado fuera de la agenda de los medios de comunicación se presentan como urgencias necesarias.

## ¿Por qué es importante contar lo que hacemos?<sup>8</sup>

Varias investigaciones han analizado cómo las organizaciones sociales inciden o no en la construcción del discurso público o la también llamada “agenda pública”. Entendemos por esta agenda, aquella que interesa especialmente a los denominados “líderes de opinión”, organizaciones o personas responsables de tomar aquellas decisiones que involucran a grandes colectivos de la ciudadanía.

**Retomando el concepto de identidad**, es sustancial dimensionar la importancia que tiene **construir desde el discurso público, la identidad del sector social**. Empoderar a las organizaciones **para sistematizar sus prácticas y su experiencia** en información permeable a los

---

8 Fernández Villa, Mariana. “La comunicación social como herramienta de incidencia. Estudio sobre el estado de la comunicación en organizaciones de la sociedad civil uruguaya” –VIII Congreso ISTR – Buenos Aires, año 2011.

medios de comunicación y generar herramientas de gestión hacia la prensa, de manera de también permeare a los profesionales de la comunicación con la convicción de influenciar en la agenda de la información pública.

De esta manera, el trabajo de la gestión de prensa o el relacionamiento con los medios de comunicación toma forma, adquiere un **sentido estratégico de cambio social** hacia un **mejor posicionamiento de las OSC en la agenda pública, y la posibilidad de influenciar la toma de decisiones de los actores institucionales.**

Es importante volver a señalar el mecanismo explícito en la construcción del discurso público de que, **en la medida que las organizaciones sociales no CUENTAN lo que HACEN, otros actores lo harán (y lo hacen) por ellas.**

Es importante entonces, dimensionar la importancia que tiene **construir la identidad del sector desde el DISCURSO PÚBLICO.** Empoderar a las organizaciones para sistematizar sus prácticas y su experiencia en información permeable a los medios de comunicación y generar herramientas de gestión hacia la prensa, para llegar también a los profesionales de la comunicación con la convicción de incidir en la agenda de la información pública.

En el capítulo "Caja de Herramientas" de esta Guía se proponen algunas herramientas para el trabajo en la gestión de prensa por parte de las organizaciones de la sociedad civil.