



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

ARGENTINA

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES INSTITUCIONALES

**APLICACIÓN DE UN MODELO DE AUDITORÍA A LAS PRÁCTICAS
COMUNICATIVAS DE LA ASOCIACIÓN CIVIL XANGO**

Tesis para optar por el grado de Magíster en Dirección de Comunicaciones Institucionales

Tesista: Yeny Marcela Leguizamón

Director: Mag. Adolfo Vázquez

Buenos Aires, septiembre de 2019

A mis padres María del Carmen y Luis Alfredo, que han sido los mejores maestros que he tenido a lo largo de mi vida, de ellos aprendí la dedicación a una gran labor que es la de educar. Los amo y les agradezco por acompañarme en este recorrido académico, que empezó siendo un sueño y que desde la distancia día a día fuimos construyendo juntos. De la misma manera agradezco a la Asociación Civil Xango por permitirme conocer su trabajo y a UCES por darme la oportunidad de formarme y sumar nuevos conocimientos a mi profesión.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.1 Formulación del problema	4
1.2 Justificación del problema.....	5
1.5 Objetivo general	7
1.6 Objetivos específicos.....	7
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Importancia de la gestión de la comunicación	8
2.1.2 Auditoría de Comunicación	10
2.1.3 Cultura Organizacional	13
2.1.4 Identidad Corporativa	16
2.1.5 Imagen Corporativa	18
2.2 Planificación de la Comunicación Institucional	19
2.2.1 El Plan de Comunicación.....	20
CAPITULO 3. MARCO REFERENCIAL.....	21
3.1 Caracterización de la Asociación	21
3.2 Reseña histórica.....	22
3.3 Áreas de trabajo.....	24
3.3.1 Formación	24
3.3.1.1 Formación para Jóvenes Afrodescendientes.....	25
3.3.1.2 Promoción de la lucha contra el racismo, discriminación, xenofobia y homolesbotransfobia.	27
3.4 Identidad Corporativa.....	28
3.4.1 Misión	28
3.4.2 Visión.....	28
3.4.3 Valores	28
3.4 Identidad Visual	29
CAPITULO 4. MARCO METODOLÓGICO.....	31
4.1 Modelo de Auditoría de Comunicación Organizacional	33
4.1.2 Descripción de los componentes y elementos del Modelo de Auditoría de Comunicación Organizacional.....	34
CAPITULO 5. APLICACIÓN MODELO DE AUDITORIA	41

5.1 Aplicación guía de auditoría de comunicación	42
5.2 Aplicación de consultas a estudiantes de la UBA	50
5.2.1 Análisis de resultados consulta a pasantes de la Universidad de Buenos Aires UBA.	54
5.3 Aplicación de encuestas a los beneficiarios de la Asociación Civil Xango.....	55
5.3.1 Análisis de resultados encuestas a los beneficiarios de la Asociación Civil Xango....	60
5.4 Análisis DOFA	61
CAPITULO 6. DIAGNOSTICO	62
6.1 Acciones con la prensa.....	62
6.2 Comunicación con los gobiernos	62
6.2 Comunicaciones electrónicas	63
6.2.1 Blog institucional	63
6.2.2 Correo electrónico.....	64
6.2.3 Facebook	64
6.2.4 Twitter.....	65
6.2.5 Canal de Youtube.....	66
6.3 Comunicación interna	66
6.3.1 Flujos de comunicación interna	66
6.3.2 Comunicación con los pasantes y colaboradores.....	67
6.4 Públicos	67
6.4.1 Clasificación de los públicos.....	67
6.4.2 Estructura de públicos.....	70
6.5 Diagnóstico de la gestión de la comunicación con los públicos	72
6.5.1 Público interno	72
6.5.2 Público externo	73
6.5.2.1 Publico externo privado.....	73
6.5.2.2 Comunicación con organizaciones privadas y estatales	73
6.6 Posicionamiento frente a la competencia	74
CAPITULO 7. RECOMENDACIONES	75
CAPITULO 8. PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIONES.....	78
8.1 Objetivo general	78
8.1.1 Objetivos específicos	78
8.1.1.2 Estrategias de comunicación.....	78
8.2 Desarrollo del plan de comunicación	81
CAPITULO 9. CONCLUSIONES	88

10. BIBLIOGRAFIA	93
11. Anexos	96
12. Apéndices.....	125

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logo de la Asociación Civil Xango. Recuperado https://agrupacionxango.wordpress.com/	30
Figura 2. Logotipo Jóvenes Promotores Agrupación Xango. Recuperado de https://www.facebook.com/PROMOTORESASFRO/	31
Figura 3. Modelo de Auditoria de Comunicación Organizacional para la Asociación Civil Xango. Elaboración propia.	34
Figura 4. Atributos con los cuales los pasantes de la UBA relacionan a la Asociación Civil Xango.	51
Figura 5. Grado de satisfacción de los estudiantes de la UBA con la pasantía realizada en la Asociación Civil Xango.	51
Figura 6. Grado de satisfacción con las herramientas de comunicación utilizadas por la Asociación Civil Xango.	52
Figura 7. Valoración de las herramientas y frecuencia con la que los pasantes recibieron información sobre las actividades de la Asociación.	52
Figura 8. Grado de satisfacción con los aspectos más relevantes de la comunicación de la Asociación.	52
Figura 9. Flujo de la comunicación más frecuente en la Asociación.	53
Figura 10. Evaluación del tipo de información que les gustaría recibir a los pasantes de la UBA, por parte de la Asociación.	53
Figura 11. Frecuencia con la que los beneficiarios identifican el logo en los diferentes medios de comunicación usados por la Asociación.	56
Figura 12. Los beneficiarios de la Asociación relacionan su nombre con las actividades que se realizan.	56
Figura 13. Frecuencia con la que los beneficiarios sienten interés por los volantes que reciben de la Asociación.	57
Figura 14. Los beneficiarios identifican los colores negro, rojo y blanco como los colores institucionales de la Asociación.	57

Figura 15. Grado de satisfacción de los beneficiarios con las herramientas de comunicación usadas por la Asociación.....	58
Figura 16. Grado de satisfacción de los beneficiarios con la información que reciben sobre los proyectos y programas de la Asociación.	58
Figura 17. Tipo de información que le parece más relevante recibir a los beneficiarios por parte de la Asociación.....	58
Figura 18. Atributos con los que los beneficiarios relacionan a la Asociación Civil Xango.	59
Figura 19. Organigrama propuesto para la Asociación Civil Xango. Elaboración propia.	76

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Datos básicos de la Unidad de Comunicación</i>	42
Tabla 2 <i>Evaluación de los productos de comunicación institucional de la Asociación Civil Xango</i>	43
Tabla 3 <i>Documentos básicos de gestión de la comunicación</i>	44
Tabla 4 <i>Función Normativa de la Unidad de Comunicación</i>	45
Tabla 5 <i>Función de Servicio de la Unidad de Comunicación</i>	45
Tabla 6 <i>Función Formativa de la unidad de comunicación</i>	46
Tabla 7 <i>Función Prospectiva de la UC</i>	46
Tabla 8 <i>Evaluación de la periodicidad de publicación de los soportes de comunicación interna de la Asociación Civil Xango</i>	47
Tabla 9 <i>Determinación del estado corporativo</i>	48
Tabla 10 <i>Análisis de Manual de Normas de Identidad</i>	48
Tabla 11 <i>Constantes universales de identidad visual de la Asociación Civil Xango</i>	49
Tabla 12 <i>Soportes donde se aplica la identidad visual de la Asociación Civil Xango</i>	49
Tabla 13 <i>Matriz DOFA</i>	61
Tabla 14 <i>Estructura de públicos</i>	70

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como principal propósito aplicar las herramientas teóricas y conceptuales en el campo de la gestión de la comunicación en una organización social. La importancia de las actividades desarrolladas por la Asociación Civil Xango se ve reflejada en el apoyo que tiene en diferentes niveles de otras organizaciones sociales, de entidades gubernamentales nacionales y extranjeras, motivo por el cual se hace necesario un esfuerzo sostenido para desarrollar estrategias que optimicen la gestión de su comunicación, con el fin de mejorar su impacto y considerar mayores aportes a sus beneficiarios.

Los recientes avances en los procesos organizacionales, han conducido a la especialización de nuevos campos, entre otros el de la gestión de la comunicación lo que ha significado el conocimiento de nuevos enfoques y técnicas para mejorar la eficacia y la eficiencia en esta actividad humana.

En los últimos años a la comunicación se le ha reconocido su estrecha relación con la gestión organizacional, porque se ha demostrado que al igual que ciertas instituciones empresariales y sociales se deben gestionar mediante procesos planeados secuencialmente de manera estratégica, siempre buscando cumplir con sus metas y propósitos. Por esta razón en estos procesos de gestionar las comunicaciones de manera estratégica se utilizan herramientas, instrumentos y sistemas de evaluación propios de las actividades empresariales, con el fin de garantizar el mejoramiento de los resultados y el impacto en la comunidad y el público al que se dirige.

En este sentido la auditoria de la gestión de la comunicación es un recurso que brinda información relevante que permite tomar decisiones orientadas a fortalecer las políticas, planes y estrategias comunicacionales de las instituciones.

A partir de un modelo de auditoria estructurado en componentes de mayor jerarquía y elementos constitutivos se desarrolla una auditoria que aporta los elementos necesarios para configurar un diagnóstico sobre la Asociación Civil Xango.

De igual forma se utilizan otras herramientas como la rejilla de auditoría, la entrevista, el análisis DOFA y las encuestas, con el fin de aportar una mayor cantidad de datos sobre los procesos de comunicación y de esta manera determinar el nivel de su gestión. Con esta información se realiza un diagnóstico por componentes y elementos, que nos llevan a proponer un plan de mejoramiento estratégico y se plantean una serie de actividades con objetivos, niveles de evaluación e indicadores, para incidir en la gestión de los procesos de comunicación de la Asociación.

El modelo de auditoria que resulta de esta experiencia es un aporte a la tarea profesional para realizar un diagnóstico completo y técnicamente confiable sobre este tema tan importante en la vida de las organizaciones.

El trabajo está organizado de la siguiente manera, el primer capítulo está dedicado al planteamiento del problema y a la formulación del interrogante de investigación ¿Cómo influye la falta de gestión de la comunicación institucional, en el impacto de las actividades desarrolladas por la Asociación Civil Xango? De la misma manera se da a conocer la justificación y los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico respecto a la línea, tema y problema de la investigación desde distintos puntos de vista de los autores consultados. El tercer capítulo está centrado en el marco referencial de la Asociación Civil Xango, conociendo su historia y describiendo su identidad corporativa a nivel organizativo, cultural y visual.

El cuarto capítulo se remite al marco metodológico refiriéndose a la presentación del proceso para la estructuración del Modelo de Auditoría de Comunicación Organizacional, presentación del modelo de auditoría y la descripción de sus componentes y elementos. En el quinto capítulo se encuentra la aplicación Modelo de Auditoría, se relatan los procesos y se hace la presentación de los instrumentos como la rejilla de auditoría y las herramientas de indagación complementarias utilizadas en el trabajo. La aplicación guía de auditoría de comunicación se refiere al desarrollo de las actividades de la guía. Aplicación de consultas consiste en la descripción de las consultas a pasantes, beneficiarios, colaboradores y directivos de la Asociación, presentando el análisis de los resultados. De la misma manera se presenta el Análisis DOFA, para determinar las oportunidades de mejora de la Asociación.

En el capítulo seis se presenta el diagnóstico, donde se conocen los resultados en cada uno de los aspectos del modelo de auditoría. Asimismo se exponen los resultados de la auditoría con referencia a los componentes que contiene el modelo y los elementos analizados, además de cruzar la información con las herramientas auxiliares de indagación.

En el capítulo siete se presentan las recomendaciones, donde se abordan las oportunidades de mejora como producto de la aplicación tanto del modelo, herramientas y se referencian en cuanto a su pertinencia y sus posibilidades de realización.

El capítulo ocho presenta la propuesta de plan de comunicaciones que contiene el objetivo general, objetivos específicos, estrategias de comunicación y el desarrollo del plan de comunicación. Finalmente el capítulo nueve está dedicado a las conclusiones, donde se presenta una reflexión sobre la realidad institucional de la Asociación y se destacan los principales logros de la indagación.

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del problema

La Asociación Civil Xango fue fundada por Carlos Álvarez Nazareno en la Ciudad de Buenos Aires junto a otros activistas, quienes se organizaron para visibilizar el aporte de la comunidad afro a la cultura de Argentina. La idea nació tras participar del diseño e implementación del Décimo Censo Nacional realizado por el gobierno argentino en el 2010.

Este censo arrojó como resultado que “en Argentina 149.493 personas se autoreconocen afrodescendientes” (INDEC, 2010). Este hecho representa para esta comunidad la necesidad de reivindicar la identidad afroargentina a través de la difusión de su aporte a la cultura de este país y también denunciar las prácticas racistas y discriminatorias que los afectan.

Por las razones expuestas se toma a la Asociación Civil Xango para realizar la auditoría de comunicación interna y externa, por ser una organización que persigue una transformación social y para lograrla tiene la necesidad de mejorar su comunicación institucional, con el fin de proyectar adecuadamente su imagen a las personas y grupos del entorno social donde se mueve.

Paul Capriotti (2009) sostiene que la comunicación corporativa debe ser un elemento estratégico, con el cual las organizaciones estén en la capacidad de establecer sus objetivos, teniendo en cuenta cada uno de sus públicos y de esta manera diseñar las acciones y mensajes necesarios para lograr una coherencia comunicativa. En este sentido, teniendo en cuenta que todas las acciones realizadas por una organización comunican, incluso aquellas que no tienen intención de hacerlo, la Asociación Civil Xango tiene la necesidad de evaluar todos y cada uno de sus procesos

comunicativos, para establecer una retroalimentación con sus públicos que se vea reflejada en un crecimiento organizacional, guardando siempre la identidad y filosofía que la caracteriza.

Una adecuada planificación de su comunicación institucional les permitirá construir mensajes acordes a las necesidades comunicacionales de sus públicos, maximizando el impacto de sus acciones.

1.2 Justificación del problema

La existencia de una sólida cultura organizacional es parte fundamental de la comunicación en las organizaciones, ya que el hecho de que cada miembro del equipo de trabajo se sienta parte del proyecto y tenga claro cuál es la misión, visión y objetivos estratégicos son, entre muchos los aspectos más importantes que deben tener en cuenta las organizaciones en la actualidad.

Es por esta razón que antes de elaborar un plan de comunicaciones para reforzar la imagen externa de una organización, se deben analizar sus procesos internos de comunicación. ¿Cómo nos ven nuestros colaboradores? es una pregunta clave que todas las organizaciones se deben plantear antes de iniciar un proceso de cambio de imagen institucional.

Es en este punto donde nace este proyecto en conjunto con la necesidad de la Asociación Civil Xango, para demostrar la importancia que tiene la adecuada gestión de la comunicación en una organización, con el propósito de lograr un mayor impacto de las actividades que realizan.

Se requiere entonces la implementación de una auditoría de comunicación, con el fin de conocer las demandas organizacionales y desde allí plantear una serie de recomendaciones que permitan optimizar dichos procesos y fomentar una cultura que los identifique y diferencie de otras organizaciones. Es fundamental reflexionar, en primer lugar sobre la imagen institucional desde un análisis interno que responda a las siguientes preguntas ¿Quiénes somos? ¿Cómo somos? ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos? ¿Cuáles son nuestras creencias y valores fundamentales?

Esta serie de preguntas son planteadas a los miembros de la Asociación Civil Xango, con el fin de generar un diagnóstico en el que se evalúan sus prácticas comunicativas a nivel interno y externo.

Todas las organizaciones empiezan a cambiar su imagen institucional desde el interior, después de que han mejorado sus procesos comunicacionales internos continúan con la imagen externa, donde el diagnóstico y metodologías son diferentes, pero que gracias al cambio que han experimentado en su interior pueden afrontar de una manera adecuada.

Siendo la comunicación el enlace que mantiene unidas a las organizaciones y analizada desde diferentes puntos de vista, es la que permite que estas funcionen o que se puedan prevenir o minimizar los problemas que puedan llegar a existir, en muchas ocasiones las organizaciones tienden a su instrumentalización, sin sacarle provecho desde un punto de vista estratégico. Es allí donde la comunicación institucional juega un papel decisivo para determinar las estrategias más adecuadas que permitan potenciar la esencia de la organización.

Teniendo en cuenta que las organizaciones existen de acuerdo al espacio que ocupan en la mente de sus públicos, es fundamental que la acción comunicativa que se emprenda en la Asociación Civil Xango, sea para dejar huella en la mente de todos sus stakeholders hacer que esta sea diferenciada entre las demás que manejan su misma razón social y que sus públicos internos estén en la capacidad de transmitir la cultura organizacional a sus públicos externos.

A nivel teórico, este trabajo es un acercamiento a la realidad de las prácticas comunicativas que desarrollan las organizaciones no gubernamentales y se convierte en un aporte al estudio de la gestión de su comunicación interna y externa. De la misma manera el modelo de auditoría de comunicación diseñado para la Asociación Civil Xango, como parte de la metodología implementada, puede ser replicado ya que tiene la intención de convertirse en un insumo de

análisis para diferentes organizaciones, que buscan el mejoramiento de sus procesos comunicacionales internos y externos.

1.5 Objetivo general

Realizar un diagnóstico de la gestión de la comunicación en la Asociación Civil Xango, a través de la implementación de una auditoria de comunicación interna y externa, con el objetivo de proponer un plan que fortalezca sus procesos de comunicación institucional.

1.6 Objetivos específicos

- Establecer las formas de comunicación que maneja la Asociación con sus públicos objetivos.
- Formular recomendaciones para la construcción del plan de comunicación institucional de la Asociación.

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Importancia de la gestión de la comunicación

La comunicación es una herramienta de gestión que permite reducir la incertidumbre del futuro y desarrollar perspectivas acerca del comportamiento social de los individuos. Cuando la comunicación es fluida los procesos de intercambio se asignan, se delegan funciones y se establecen compromisos en todos los niveles.

En este sentido Joan Costa (2003) afirma lo siguiente:

No hay en la empresa ninguna otra actividad que sea transversal, como la comunicación. Ni ningún proceso que no esté atravesado por ella. Sólo la comunicación es, al mismo tiempo estratégica, conductora de la acción, instrumental y generadora de valores a pesar de que los poderes más importantes hayan sido pasados por alto en beneficio exclusivo de su condición instrumental. (párr. 18).

Ya desde finales de los años setenta diferentes autores comenzaron a estudiar la comunicación en el ámbito de las organizaciones y a comprenderla como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con los objetivos de la organización.

Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de una organización.

A través de la adecuada gestión de la comunicación interna de una organización, se facilita el despliegue de todo el aparato destinado a promover la interacción entre sus miembros y de esta

manera facilitar la integración entre las realizaciones personales e institucionales, para reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros y así contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión que repercuten en los mensajes transmitidos al público externo.

La comunicación interna tiene relación directa con la comunicación externa, porque todo lo que se comunica hacia fuera sea de forma intencional o no, incide en la percepción que se forma el público acerca de la organización. Si se diseña una campaña de publicidad institucional, en contradicción con los mensajes que se manejan internamente, se pueden producir focos de conflicto importantes.

Es necesario considerar a la comunicación organizacional, como un campo diferente al de las relaciones publicas, esto se puede deducir de los estudios sobre el tema, según los cuales las organizaciones a través de su comunicación, crean públicos, espacios dialogantes, canales propios y códigos, que se interpretan como un esfuerzo deliberado por lograr hacer de la comunicación un sistema de mercadeo propio y muy acorde a sus particularidades.

Por eso el campo de la comunicación organizacional, supera el de las relaciones publicas porque no basta con comunicarse ante un público, sino que se debe tener una finalidad y un propósito que obedece a las acciones estratégicas y la funciones definidas de antemano en los planes corporativos o institucionales de comunicación.

Una organización cuenta con varios recursos y medios de comunicación escritos, visuales, audiovisuales y electrónicos, que ayudan a agilizar el flujo de la información y la comunicación. Su uso adecuado contribuye a que la organización camine en la dirección correcta, hacia la eficacia y eficiencia organizacional. Fernández Collado (2001) define a la comunicación como “el proceso interpretativo a través del cual los individuos –en sus relaciones, grupos,

organizaciones y sociedades– responden y crean mensajes que les permiten adaptarse a su entorno y a las personas que los rodean” (p. 16).

El campo de la comunicación organizacional se viene construyendo con elementos teóricos y prácticos que se relacionan con la planeación estratégica, la asignación de recursos y la definición de campos de aplicación novedosos como el marketing y las construcciones sociales acerca de la imagen corporativa, el impacto y la marca.

Teniendo en cuenta lo anterior el objetivo principal de la comunicación institucional es facilitar el control sobre los comportamientos dentro de la organización. Ya que permite coordinar distintos elementos que conllevan al logro de los objetivos y permite mantener un equilibrio óptimo dentro de la organización. A su vez contribuye a neutralizar los problemas que obstaculizan el desarrollo de la organización, a través de un conjunto de esfuerzos y acciones adaptativas tales como políticas, procesos, productos de comunicación, etc. (Egidos D y Páez L, 2000).

2.1.2 Auditoría de Comunicación

En este sentido, según estudios recientes la comunicación se convirtió en un campo específico que demanda una gestión de nivel institucional, diferenciada y complementaria con otros departamentos o áreas de la institución por lo tanto es fundamental que las empresas e instituciones se involucren en los procesos de mejora continua, reingeniería, desarrollo organizacional y calidad, entre otros, ya que lleva implícito la revisión de su gestión, la evaluación permanente, la implementación de auditorías que los ayuden a identificar las áreas de oportunidad para su inmediata atención.

Todas las actividades sociales, empresariales, económicas y culturales son transversales a la comunicación, por lo tanto deben ser evaluadas y verificadas oportunamente mediante procesos de auditoría, para tomar las decisiones más correctas y pertinentes.

Como lo afirma Costa (2003) la comunicación es esencial en el sistema organizacional ya que integra todas las actividades implícitas en su misión como lo es la producción de bienes y servicios de calidad en beneficio de los clientes internos o de los diversos públicos que interactúan con él.

Es así como se hace necesario analizar en profundidad los mensajes emitidos por una organización, con el fin de evaluar su identidad (lo que dice qué es) e imagen (cómo es percibida por su audiencia interna y externa). En este punto la auditoría de gestión de la comunicación institucional se entiende como la

Realización de exámenes estructurados de programas de acción, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de evaluar e informar sobre la utilización de manera eficiente, de sus recursos y el logro de sus objetivos. (Mejía, Montilla y Montes, 2008, p.64)

Es decir la auditoría permite visualizar las oportunidades y fortalezas, las debilidades y amenazas de las operaciones, tácticas y estrategias a nivel comunicacional y evaluar la gestión de la comunicación desde diferentes perspectivas.

Es así como la auditoría de comunicación está en constante construcción, se conoce que en la década de los sesenta la Asociación Internacional de Comunicación AIC, desarrolló un modelo de denominado “Comunicación Audit”, con el fin de evaluar las comunicaciones internas en una organización (Garrido, 2004, p.74) y en la década de los 70's el comunicólogo español Joan Costa, desarrolló el método de auditoría de imagen, que ha servido de fundamento para ejecutar diferentes auditorías, tales como la:

Comunicación entre empleados, comunicación entre autoridades y supervisores, comunicación interdepartamental, comunicación con los stakeholders, impactos

de los intranets, evaluación y conocimiento de la comunicación por parte de los públicos, impacto de la notoriedad y notabilidad en la empresa, evaluación comparada y retención de la imagen, impacto de la marca corporativa, entre otros” (Garrido, 2004, p.74).

Por su parte Saló (1997) indica que:

La auditoría de comunicación es una investigación dentro de la organización que utiliza diversos parámetros y metodologías para la descripción, la interpretación y la conceptualización de una determinada realidad (...) Uno de los instrumentos que permite establecer el referencial, el modelo de comunicación, el posicionamiento comunicativo de una organización y medir y analizar el impacto y los resultados de los sistemas de comunicación, es decir grupos de interés de la organización. Conocer la gestión del estado de la comunicación en un momento dado. (p.18)

En este sentido la auditoría de comunicación es útil para evaluar la eficacia y eficiencia del proceso comunicativo de una organización y sirve como apoyo al alcance de los objetivos organizacionales. Si se piensa que se domina una esfera del proceso productivo y además se cree que se la domina bien, lo natural es trasladar ese saber a espacios que no tenían demasiada atención como la contabilidad, las finanzas, el control de materiales, los stocks, etc.; y por qué no, a los procesos de comunicación.

La auditoría es un proceso sistemático para conseguir y valorar de forma objetiva las evidencias referidas a la información sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo propósito se fundamenta en establecer el grado de correlación del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen. (Grisanti, 2012, p.93).

Es así como

La metodología de investigación conocida como auditoría de comunicación permite evaluar el fenómeno comunicacional desde un modelo que investiga todas las herramientas que se usan para vehicular los mensajes institucionales (publicidad, prensa, comunicación interna, comunicaciones comunitarias, entre otras), describiendo las prácticas comunicativas desarrolladas en un mismo momento. (Amado Suárez, 2011, p.40)

La auditoría puede abarcar muchos elementos, en el caso que nos ocupa se centra en la identificación de elementos claves tales como la acción de las directivas, los públicos externos y la identificación de la imagen corporativa en relación con las acciones emprendidas por la Asociación.

El personal directivo de una organización debe estar en condiciones de contestar ¿quién inicia la comunicación?, ¿a quién se dirige?, ¿cuáles son las temáticas constantes esporádicas en las comunicaciones?, ¿utilizando qué canales se comunican?, ¿con qué frecuencia lo hacen?; y ¿con qué grado de éxito se realizan estas comunicaciones? La respuesta a estas preguntas dará una pauta acerca de la necesidad de realizar una auditoría comunicativa de manera general o por departamentos o secciones.

La información que se procese y las recomendaciones que emanen no sólo beneficiarán al sistema de comunicaciones internas, sino que ayudarán a mejorar considerablemente la productividad de la organización.

Las acciones de la organización son determinantes para saber el grado de concordancia con los objetivos y la estrategia comunicativa, constituyen una fuente pragmática de conocimiento de las realidades y los alcances de su trabajo.

Podemos considerar la perspectiva funcionalista de Federico Varona (1997) que señala los siguientes objetivos de las auditorías de comunicación:

Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación de la organización y los diferentes canales de comunicación. Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental. Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización con aquellas entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia. Evaluar el papel, la eficiencia, y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional. Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso organizacional, y el trabajo en equipo. Promover cambios en el sistema interno y externo de la comunicación con el propósito de tener una organización más productiva y eficiente. (párr. 6)

2.1.3 Cultura Organizacional

En la auditoría de la gestión de comunicación interna y externa es fundamental realizar el análisis de la cultura organizacional, con el fin de establecer la identidad de la organización, indagando sobre la participación de sus miembros en el proyecto institucional.

Partiendo de la noción de Edgar Morin (1992) quien establece que:

La cultura que es lo propio de la sociedad humana, está organizada y es organizadora, mediante el vehículo cognitivo que es el lenguaje, a partir del capital cognitivo colectivo de los conocimientos adquiridos, de los saber/hacer aprendidos, de las experiencias vividas, de la memoria histórica, de las creencias míticas de una sociedad. De este modo, se manifiestan representaciones colectivas, consciencia colectiva, imaginario colectivo. Y, al disponer de su capital cognitivo, la cultura instituye las reglas/normas que organizan la sociedad y gobiernan los comportamientos individuales. Las reglas/normas culturales generan procesos sociales y regeneran globalmente la complejidad social adquirida por esta misma cultura.

Se hace evidente que la cultura tiene elementos que caracterizan a los grupos sociales y estos son cambiantes en el tiempo por la interacción constante de sus miembros. En este sentido, para Capriotti la cultura corporativa está determinada por el conjunto de normas no escritas que hacen parte del comportamiento de los miembros de la organización. (Capriotti, 2009, p. 20)

De esta manera Brandolini, Frígoli y Hopkins (2009) establecen que “los elementos de la cultura organizacional están dados por los caracteres del entorno compartido; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias” (p. 15)

Uno de los elementos más destacados de la cultura organizacional es el sistema de valores, que está constituido por el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Estos valores son la base desde la cual los líderes actúan en cada organización y a partir de ellos establecen planes y estrategias.

Los valores son aprendidos principalmente por la acción comunicativa y surgen de su historia como organización, las decisiones de sus miembros, las acciones y cotidianidad de la organización. A lo largo del tiempo, algunos de esos elementos devienen en valores simbólicos que operan a manera de acuerdos tácitos entre los miembros y que configuran marcos de

evaluación, estableciendo lo aceptable y lo no aceptable, lo esperable y lo no esperable en el seno de un sistema social determinado.

Tomando en consideración que toda organización se encuentra en comunicación consigo misma y, directa o indirectamente, con su entorno, irradiando una determinada imagen, identidad y cultura (Costa, 2001, p. 48): se hace indispensable analizar los aspectos formales e informales que componen la cultura organizacional como:

Los ritos: la serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización. El comportamiento de los directivos en reuniones, la selección de su equipo colaborador, el comportamiento de los empleados, la atención al público, la distribución espacial de las oficinas, lugares de reunión, el recibimiento de invitados, la indumentaria, el saludo, etc. Todos son secuencias repetitivas de historias que expresan y refrescan los valores clave.

Es de esta manera que los mitos y las historias son acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización. Proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales. Mientras que los tabúes son las prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización.

Los símbolos materiales son los elementos físicos que por sus características establecen y marcan un orden de importancia de los sujetos dentro de la organización. Ejemplo: distribución de las oficinas, tipos de automóviles que “reciben” los ejecutivos de alto nivel, elegancia del mobiliario, incentivos de los ejecutivos, vestimenta, etc y el lenguaje son los hábitos lingüísticos que posee una organización (por ejemplo: las jergas lingüísticas propias de la actividad).

Hay dos consideraciones más que deben hacerse sobre la cultura organizacional. Por un lado, decir que la principal función de la cultura es cohesionar, puesto que en el marco de una organización la cultura genera en los sujetos un sentimiento de pertenencia. En este sentido, se la

considera como el adhesivo social que mantiene unidos a los sujetos en torno a un proyecto. Por otro lado, mencionar que los factores culturales del entorno ejercen influencia en la configuración cultural de la organización. La cultura nacional del país donde la entidad se inserta, por ejemplo, imprime sus valores en los patrones de comportamientos y los marcos interpretativos de la cultura en cuestión.

2.1.4 Identidad Corporativa

En el escenario de la auditoría de la gestión de la comunicación organizacional, se establecen dos aspectos a analizar los cuales son la identidad e imagen corporativa. Desde la óptica del análisis organizacional, la identidad la constituye todo aquello que permite distinguir a la organización como singular y diferente de las demás. Se materializa a través de una estructura y se define por los recursos de los que dispone y el uso que hace de ellos, por las relaciones entre sus integrantes y con el entorno, por los modos que dichas relaciones adopta que se expresan, en el caso de la Asociación Civil Xango en los planes de comunicación, que dan cuenta de su identidad como organización.

Según Capriotti, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos a establecer una identidad corporativa fuerte, coherente y distintiva (de sus productos y/o servicios y de la organización en sí misma) y comunicarla adecuadamente a sus públicos. Este proceso de gestión (identificación, estructuración y comunicación) de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce en los países anglosajones con el nombre genérico de “branding”.

En este sentido, el concepto de “branding” no se limita sólo al nivel de los productos o servicios de una entidad, sino que se puede aplicar a cualquier sujeto susceptible de realizarle una acción

de “gestión de los atributos de identidad”. Así, el branding puede desarrollarse en diferentes niveles, según se esté gestionando los atributos de identidad de un producto/servicio (Capriotti, 2009, p. 11)

Es así como Joan Costa (2009) define que la imagen de una organización es un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la organización; de conducta y trayectoria de ésta como actor social.

En la última década las organizaciones han estado inmersas en tratar de resolver las diversas problemáticas y los grandes retos que la globalización les presenta. Joan Costa (2003) explica que “El paradigma del siglo XXI se superpone al anterior que nació hace dos siglos y acaba de expirar. Ahora, los vectores del nuevo paradigma son claramente estratégicos: la identidad, la cultura, la acción, la comunicación y la imagen” (párr.2)

Como destaca Costa (2003), estos cinco vectores están íntimamente relacionados en el sistema organizacional para que mediante la gestión se lleve a la organización a la innovación, y competitividad para marcar la diferencia, en el mercado global.

Teniendo en cuenta lo anterior, existen dos enfoques acerca de la identidad que se toman en consideración, el primero de ellos es el mencionado por Capriotti (2009) que es “el enfoque de diseño define a la Identidad Corporativa como la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades (Margulies, 1977; Olins, 1990 y 1991; Selame y Selame, 1988; Bernstein, 1986; Abratt, 1989)” (p.19)

El otro es el enfoque organizacional tiene una perspectiva más amplia y profunda de lo que es la Identidad Corporativa, planteando que es el conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización (Simoès et al., 2005). Así, Zinkhan et al. (2001) señalan que la

Identidad Corporativa representa la forma que la organización elige para identificarse a sí misma en relación con sus públicos.

El plano conceptual de una institución está relacionado con los aspectos organizacionales más profundos, como lo establece Paul Capriotti este estaría integrado por la filosofía y la cultura corporativa. En este plano se encuentra la misión, visión y valores de la organización.

En este sentido Norberto Chaves (2012) para analizar la identidad de una organización, propone la identificación de aspectos fundamentales como el nombre que puede ser descriptivo, toponímico, simbólico, contracciones y patronímico, en cuanto a la identidad visual propone establecer los signos identificatorios primarios que son los isotipos, logotipos e isologotipos. El isotipo se refiere a la representación icónica de la marca, el logotipo a la representación simbólica y el isologotipo a la unión de ambos.

De esta manera los signos básicos de la identidad de una institución no tienen sentido por sí solos, ya que tienen una función específica, que es la de dar a conocer la organización ante la sociedad en general.

2.1.5 Imagen Corporativa

El segundo aspecto a analizar es la imagen corporativa que se define como “el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir a partir de su identidad. La identidad se forja dentro de la empresa; la imagen, dentro de la mente de los públicos” (Brandolini et al., 2009, p.16)

En este sentido Joan Costa (2003) agrega que la imagen es “un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y de experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa; de conducta y trayectoria de ésta en tanto que actor social” (p.55)

Es importante tener en cuenta que la imagen no depende exclusivamente de las comunicaciones de la entidad o el comportamiento de la misma. Entran en juego factores internos como servicios, colaboradores, mensajes y externos como líderes de opinión, competencia, organizaciones aliadas, que influyen en el individuo en el momento de formar una opinión.

Tomando la concepción de otro autor, la imagen corporativa es un conjunto de atributos asociados espontáneamente por la presencia de un estímulo externo que generan un determinado conocimiento en el individuo acerca de la organización. La imagen no es una estructura estática, sino que se va modificando a través del tiempo y varía en función de los cambios que sufre la sociedad en la cual está inserta. Además de su carácter de dinámica, es completamente subjetiva, ya que deriva de las experiencias, creencias, sentimientos e informaciones que cada una de las personas posea de la organización. (Sanz de la Tajada, 1996).

2.2 Planificación de la Comunicación Institucional

La comunicación al ser un proceso dinámico y en constante evolución, representa un reto para las organizaciones; en este sentido para que el proceso comunicacional cumpla su objetivo de sustentar a la organización se debe partir de la base que, como lo explica Capriotti (2009)

Todo comunica en una organización: en una organización no sólo comunican las campañas publicitarias o de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la organización. Desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos que “dicen” cosas sobre la organización, que comunican cómo es la entidad y, por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes “simbólicos” de la organización. (p. 230)

En las organizaciones existen una gran cantidad de aspectos comunicativos a considerar, es por esta razón que debe existir una adecuada planificación de cada uno de ellos, con el objetivo de integrar los procesos de comunicación institucional. Es así como la mayoría de las organizaciones se encuentran compuestas por distintas áreas o departamentos como publicidad, marketing, recursos humanos, entre otros que son coordinados por especialistas y guiados por su

propio manual de funciones, este hecho no es positivo ya que genera la fragmentación de la comunicación de la organización.

Ante esta situación Capriotti (2009) propone que:

Lo adecuado sería que se identificaran las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que queremos comunicar, y en función de ello, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias (sean éstas de publicidad, de relaciones públicas, etc.). Con ello se logrará dar una mayor coherencia a la comunicación de la organización y se obtendrá un efecto sinérgico entre las diferentes acciones. Así, la Comunicación Corporativa debe plantearse como una “acción integrada de comunicación” de la organización. (p.231)

2.2.1 El Plan de Comunicación

El plan de comunicación en una organización representa el trabajo en conjunto de todas las áreas que la componen. En un primer momento se debe investigar su comunicación interna y externa, para determinar las estrategias que sean adecuadas a sus prácticas. De la misma manera el Plan de Comunicación debe transmitir la identidad institucional, para que se alinee con los objetivos organizacionales.

CAPITULO 3. MARCO REFERENCIAL

Para conocer la situación actual de la Asociación Civil Xango, en cuanto a la gestión de su comunicación interna y externa es necesario conocer su proceso histórico y condición legal, a través del análisis de los documentos facilitados por el Coordinador General de la misma que permiten identificar los distintos escenarios donde se desarrollan sus actividades. Teniendo en cuenta sus áreas de trabajo, identidad conceptual y visual, se establecen las dinámicas comunicacionales que son el motivo de análisis de la auditoría de comunicación que se implementa en la Asociación.

3.1 Caracterización de la Asociación

Nombre de la Entidad: Asociación Civil Xango por la Inclusión y la Justicia Social

La Asociación Civil Xango Por la Inclusión y la Justicia Social, tiene la personería jurídica desde el año 2013, siendo reconocida como una entidad de carácter civil privada sin fines de lucro, autogobernada, de libre asociación y cuyo domicilio es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, no cuenta con filiales en otras provincias de Argentina, ni en el exterior.

Fue fundada por Carlos Álvarez Nazareno junto a otros activistas de movimientos sociales, quienes vieron la necesidad de nuclearse en una organización que visibilizara el aporte de la comunidad afrodescendiente a la cultura argentina. Entre el grupo de fundadores figuran Carlos Álvarez, Marcela Lorenzo, Liber Galloso, Alex Suarez, Laura Menase, entre otros que son personas vinculadas a diferentes organizaciones sociales, hoy en día algunos de ellos continúan pero no tienen un rol institucional.

Actualmente la Junta Directiva de la Asociación está conformada por Marcela Lorenzo Presidenta, Secretaria Luján Álvarez, Carlos Álvarez Coordinador General, Tesorera Adriana Requejo, Coordinadora del Grupo de Jóvenes y vocal: Florencia Mendilazarzo y Guido del Patto vocal suplente. La Asociación no cuenta con sede propia, por lo cual actualmente desarrolla sus reuniones en el Centro Cultural Aluvión Ciudadano ubicado en Riobamba 434 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

3.2 Reseña histórica

Se calcula que en América Latina viven actualmente 200 millones de personas de descendencia africana, convirtiéndose en la mayor concentración de esta población fuera de África. La gran presencia afro en América quedó como legado de la trata esclavista transatlántica que funcionó entre Europa, África y América, durante los primeros tres siglos después de la colonización del Nuevo Mundo.

En el caso de Argentina, la población afrodescendiente se nutrió de la inmigración de comienzos del siglo XX de nativos de Cabo Verde, luego de afrodescendientes de países latinoamericanos como Perú, República Dominicana, Colombia, Bolivia, entre otros y recientemente de migrantes de Senegal, Nigeria y Ghana.

El Décimo Censo Nacional realizado por el gobierno argentino por primera vez en la historia del país, incluyó una pregunta relacionada con el conocimiento o percepción de algún miembro de la familia sobre afrodescendencia. Para el INDEC la afrodescendencia está relacionada con ser descendiente de africanos, tener ascendientes negros, ser o considerarse negro o afro argentino, o ser africanos en la diáspora, entre otras.

En 1853 Argentina abolió por completo cualquier tipo de esclavitud en su territorio, en este sentido para los afrodescendientes, a pesar de haber recobrado en legalmente su libertad, persistían las condiciones de desigualdad y discriminación. Para 1876, las corrientes migratorias que venían de Europa, sumadas a las difíciles condiciones de vida que llevaban los fueron desplazando a zonas alejadas de las grandes ciudades.

La negación desde el gobierno argentino se evidencia en el Censo Nacional de 1895, que estableció que más del 80% de la población del país era de raza blanca y origen europeo, cerrando cualquier espacio para la afrodescendencia. El Censo realizado en 2010, mostró una realidad distinta, ya que “en Argentina 149.493 personas se autoreconocen afrodescendientes: 76.064 son varones y 73.429 mujeres. Y existen 62.642 hogares con al menos una persona afrodescendiente” (INDEC, 2010)

El hecho de que 149.493 personas se reconocieran como afrodescendientes, representó para esta comunidad la necesidad de reivindicar la identidad afroargentina, a través de la difusión de su aporte a la cultura de este país y de la misma manera denunciar las prácticas racistas o discriminatorias que los afectan.

En este escenario nació la idea de Carlos Álvarez Nazareno de reunirse con otros activistas y crear la Asociación Civil Xango, ya que venía trabajando con otras organizaciones sociales y participó activamente en el diseño e implementación del Décimo Censo Nacional, realizado por

el gobierno argentino en el marco de la celebración del Bicentenario de la Revolución de Mayo en 2010. La Inspección General de Justicia les otorgó la personería jurídica en el 2013.

A pesar del esfuerzo de múltiples organizaciones sociales y gubernamentales, esta población sigue siendo discriminada y cuenta con uno de los índices más bajos de acceso a la educación, salud, vivienda, empleo y representación política en Latinoamérica. Ante esta situación la Organización de las Naciones Unidas ONU, ha implementado varias líneas de acción teniendo como plataforma el Decenio Internacional de los Afrodescendientes 2015 - 2024, con el propósito de promover acciones afirmativas alrededor de la promoción de los derechos de esta población.

3.3 Áreas de trabajo

La Asociación promueve proyectos comunitarios, actividades de advocacy e implementación de actividades afirmativas y políticas públicas a nivel nacional, regional e internacional. También desarrolla espacios de capacitación individuales y colectivos según las necesidades de las Instituciones con las que se articule, en áreas curriculares o extra curriculares en materia de derechos, género, educación y orientación sexual, entre otras.

Las áreas en las cuales basa su actividad son formación teniendo como objetivo los jóvenes afrodescendientes residentes en la ciudad de Buenos Aires y el área de promoción de la lucha contra el racismo, discriminación, xenofobia y homofobia y transfobia. A continuación se detallan en profundidad los aspectos más relevantes de sus áreas de trabajo.

3.3.1 Formación

En la actualidad la Asociación es centro de práctica de tres universidades de Estados Unidos, de la UBA de las carreras de Comunicación Social y Trabajo Social y del CEDEC que es un

instituto que trabaja movimientos sociales en la Argentina y que todos los años recibe estudiantes estadounidenses para que realicen sus estudios. De la misma manera fomenta el intercambio cultural con instituciones con foco en la Ciudad de Buenos Aires y con organizaciones que están en otras jurisdicciones e incluso en el exterior.

Los beneficiarios directos de sus acciones son aproximadamente 150 personas que participan en las distintas actividades que se realizan. Su alcance geográfico es la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, teniendo gran importancia los barrios de La Boca, San Telmo, Once y Flores donde hay una gran concentración de la comunidad afrodescendiente.

3.3.1.1 Formación para Jóvenes Afrodescendientes

Actualmente gran parte de las acciones de la Asociación están enfocadas a trabajar con los jóvenes afrodescendientes que viven en Buenos Aires comprendidos entre los 13 a 27 años, con el objetivo de romper el círculo de exclusión respecto a los altos niveles de deserción escolar que tiene gran parte de esta población. Para la Asociación los jóvenes afrodescendientes son el presente y es muy importante lograr su compromiso por la visibilización de la comunidad afro en la Argentina y la región.

El programa bandera de la Asociación es el intercambio estudiantil, mediante el cual se beca a jóvenes afrodescendientes, para que participen de un intercambio con instituciones educativas en Estados Unidos. Las universidades de las cuales han recibido el apoyo para el desarrollo del intercambio son la Universidad de Michigan, la Universidad de Howard en Washington, la Universidad de New York, la Universidad de Temple en Philadelphia y el Williams College en Massachusetts.

Para la Asociación el balance de este proyecto con dos años de implementación ha sido positivo, ya que el año pasado participaron tres universidades y este año cinco; en cuanto a la participación de los jóvenes en 2017 viajaron ocho integrantes y en 2018 seis, de esta manera se busca fomentar la intervención activa de los jóvenes en las actividades de la Asociación.

En este sentido, actualmente 30 jóvenes afrodescendientes participan de las distintas actividades impulsadas por la Asociación, que tiene como objetivo ampliar este número. La Asociación considera su zona de influencia Buenos Aires, ya que al no disponer de suficientes recursos económicos y humanos no se ha diseñado una agenda que aborde y pueda impactar el ámbito nacional.

Para lograr un alcance, más allá de lo local la Asociación forma parte de la Comisión 8 de Noviembre que nuclea a los afroargentinos, afrodescendientes y africanos residentes en Argentina y participa todos los años en las Jornadas Federales donde se promueve el Encuentro Nacional de Jóvenes Afro; en estos dos espacios las organizaciones sociales de todas las provincias de Argentina exponen sus problemáticas, lo cual les permite alcanzar presencia a nivel nacional.

En 2012 la Asociación participó activamente de los diferentes Encuentros Nacionales de Jóvenes Afrodescendientes y de la primera Asamblea Nacional Afrodescendiente, organizada por la comunidad afroargentina, que se realizó con el auspicio de la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación, el Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo INADI y el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

También se articulan con organizaciones como la Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina CETERA con la cual el 8 de Noviembre de 2013 presentaron la “Guía para Docentes sobre Afrodescendientes” destinada a docentes de nivel

primario y secundario de todo el país. El objetivo de la Guía fue que las escuelas estatales y privadas de todo el país rompan con la estigmatización hacia la cultura africana y aporten una mirada positiva de sus contribuciones a la sociedad argentina actual. Gracias a esta articulación visitaron las provincias de Salta, La Rioja, La Pampa y Corrientes.

3.3.1.2 Promoción de la lucha contra el racismo, discriminación, xenofobia y homolesbotransfobia.

Desde sus inicios la Agrupación tiene relación con otras organizaciones de afrodescendientes como la Asociación Caboverdiana en Argentina, la Asociación de Senegaleses, entre otras así como también con instituciones estatales como la Defensoría del Público de Servicios de Comunicación Audiovisual y la Secretaría de Derechos Humanos de la Nación, asociado al Ministerio de Justicia y otras agrupaciones sociales relacionadas con la promoción de los derechos humanos en general.

Otro grupo de actividades tienen que ver con la promoción de las efemérides, las principales celebraciones son el 21 de marzo, el 25 de julio y el 8 de noviembre, días en que se realizan en Argentina y en otros países del mundo, actividades específicas de promoción de la lucha contra el racismo.

Al ser parte de la Comisión 8 de noviembre, asisten de forma sistemática a las reuniones para coordinar y participar en diferentes actividades articuladas con otros movimientos sociales. De la misma manera participan en la Marcha del Orgullo LGBT y acompañan a las mujeres afrodescendientes que participan en el Encuentro Nacional de Mujeres, generando un aporte concreto de la Asociación a la perspectiva de género.

3.4 Identidad Corporativa

Según Paul Capriotti (1999) “Identidad Corporativa es el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones concurrentes del mercado” (p. 140), es así como la misión, visión y valores de la Asociación Civil Xango la diferencian de otras organizaciones sociales que tienen su campo de acción en la ciudad de Buenos Aires.

3.4.1 Misión

“Somos una agrupación afro compuesta por activistas que promovemos el respeto por los derechos humanos, la igualdad y la justicia social de los afrodescendientes y la comunidad en general. Trabajamos desde Buenos Aires en la lucha contra el racismo, la discriminación, el sexismo, la xenofobia y la homolesbotransfobia”¹

3.4.2 Visión

La Asociación Civil Xango se proyecta como una organización que denuncia el racismo institucional, la invisibilización de la comunidad afroargentina, posicionándose como una organización fuerte en lo que es la incidencia política para la implementación de políticas públicas, acciones afirmativas y que continua trabajando la perspectiva educativa como referente de la perspectiva juvenil, visibilizando la presencia, el aporte y la importancia de trabajar con los jóvenes.

3.4.3 Valores

Los valores son los pilares fundamentales sobre los cuales se rige una organización y están dados por las creencias y prácticas de sus fundadores o líderes. Teniendo en cuenta lo anterior, los valores de la Asociación están relacionado con los siguientes aspectos:

¹ Asociación Civil Xango (s.f.). ¿Quiénes somos? Blog. Recuperado el 5 de enero de 2019. <https://agrupacionxango.wordpress.com/>

- Trabajo articulado desde la lucha colectiva.
- Promoción de sociedades más igualitarias, tanto desde la perspectiva afro como en general, trabajando fuertemente no solamente la lucha contra el racismo, sino la lucha contra la xenofobia, contra la homolesbotransfobia, con una fuerte perspectiva de género y juventud.

3.4 Identidad Visual

La auditoría de Identidad Visual es el inventario de todos los símbolos visuales de una organización, para realizarla fueron recopiladas todas las aplicaciones impresas producidas por la Asociación. La identidad visual de la Asociación trata de conciliar progresivamente formas, colores, tipografía y espacios, con la personalidad de la asociación (su identidad corporativa). La Asociación no cuenta con un manual de identidad visual. La Asociación cuenta con los siguientes elementos:

- Nombre

El nombre de la Asociación fue seleccionado para simbolizar algunas de las características fundamentales de la misma: inclusión y justicia social. La idea central es promover la defensa de los derechos humanos de la población afrodescendiente y eso es lo que se pretende lograr a través de su labor.

- Imagotipo

Es un elemento pictográfico compuesto por una balanza de color negro en forma de hacha sostenida por una cinta roja junto al texto Agrupación en color negro, Xango en color rojo y por la inclusión y la justicia social nuevamente en color negro. Predominando los colores negro y

rojo sólidos y la tipografía es Airsoft Light. Este elemento está presente en todos los soportes impresos y digitales de la Asociación.



Figura 1. Logo de la Asociación Civil Xango. Recuperado <https://agrupacionxango.wordpress.com/>

- Isotipo

El Grupo de Jóvenes de la Asociación maneja un isotipo que se compone de una imagen del mapa de África en color rojo sobre el cual va la silueta del baobab en color verde, que es el árbol sagrado de las poblaciones africanas símbolo de Senegal y como fondo la bandera de Argentina. Este isotipo es usado por los jóvenes en camisetas de color blanco o negro, no es usado en ningún otro soporte institucional.



Figura 2. Logotipo Jóvenes Promotores Agrupación Xango. Recuperado de <https://www.facebook.com/PROMOTORESAFRO/>

- Gama cromática

Los colores complementan la identidad visual de una organización destacando sus valores y atributos, en el caso de la Asociación el elemento más destacado es su imagotipo, que tiene una gama cromática en la que predominan los colores negro y rojo sobre el fondo blanco.

CAPITULO 4. MARCO METODOLÓGICO

Se audita el estado de la gestión del área de comunicación de la Asociación Civil Xango (en adelante Asociación). En este sentido se realiza una auditoría de la comunicación interna y externa de la Asociación, en la cual se han considerado las estrategias comunicativas usadas para posicionar y difundir su trabajo, aplicando instrumentos metodológicos que permiten conocer el estado de la gestión de su comunicación institucional.

El objetivo principal de la metodología es obtener un diagnóstico confiable, que permita trazar lineamientos en los procesos de gestión de las comunicaciones en la Asociación, a través de una auditoría a dichos procesos, con la aplicación de un modelo construido y adaptado al contexto institucional y que puede ser utilizado en otras organizaciones similares.

La auditoría permite visualizar las oportunidades y fortalezas, las debilidades y amenazas de las operaciones, tácticas y estrategias a nivel comunicacional y evaluar la gestión de la comunicación desde distintas dimensiones. El proceso metodológico se inició con la construcción un modelo de auditoría que respondiera a las necesidades y al contexto organizacional de la asociación teniendo en cuenta el tamaño, las actividades y características de su gestión de comunicación.

El segundo paso consistió en indagar sobre los procesos de gestión con la aplicación de tres instrumentos auxiliares del modelo:

- Encuesta estructurada
- Aplicación de guía de auditoría de comunicación al Coordinador General de la Asociación
- Análisis DOFA.

El tercer paso se realizó con el análisis de los resultados y la contrastación de la información de acuerdo con los elementos y los componentes del modelo de auditoría diseñado.

El cuarto paso fue la elaboración de un plan de comunicación, destinado al mejoramiento de los procesos teniendo en cuenta los componentes y los elementos del modelo.

La metodología es de carácter cualitativo porque busca realizar un diagnóstico de manera confiable a partir de los hallazgos, informaciones y percepciones de los beneficiarios, colaboradores y personal directivo de la Asociación. Mediante el análisis de cuatro componentes

principales, tales como: planes comunicacionales, imagen institucional, procesos internos y externos de comunicación e impacto. A continuación se describen los componentes y elementos de este modelo fundamentado en la idea de realizar una auditoría que se ajuste al contexto y a las condiciones institucionales de la Asociación, entendiendo la creación de un modelo como un prototipo o construcción metodológica que proviene de las investigaciones en ciencias humanas, de las cuales forma parte la actividad comunicacional.

4.1 Modelo de Auditoría de Comunicación Organizacional

El modelo de auditoría de la comunicación organizacional, está estructurado desde la óptica de la teoría de sistemas y en la perspectiva de la comunicación funcionalista, porque evalúa a nivel integral cuatro componentes esenciales en las organizaciones, por medio del análisis de los elementos para determinar la gestión de los procesos de comunicación.

De esta forma se concibe a las organizaciones como “máquinas” u “objetos” que pueden ser estudiados con los conceptos y métodos tradicionales de las ciencias sociales. Varona (2005) señala que la perspectiva funcionalista “usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos, e interpretación de los resultados)” (p. 94-95) Asimismo, refiere que el funcionalismo contemporáneo concibe la organización como un sistema viviente integrado por subsistemas y en constante interacción con otros sistemas externos.

El modelo muestra a la comunicación como una integralidad, en la medida en que todos los elementos tienen una función en el resultado, porque todos se relacionan de acuerdo a la función que cumplen. Muchos de los problemas que surgen en las empresas o instituciones se generan por la falta de atención a los procesos de la comunicación organizacional.

Teniendo en cuenta estos elementos teóricos y conceptuales sobre la auditoría de la comunicación, se estructura un modelo de diagnóstico para la Asociación centrado en la auditoría que recoge los elementos de los procesos de comunicación organizacional a partir de cuatro componentes: planes comunicacionales, imagen institucional, procesos internos y externos de comunicaciones y los impactos de cada uno.

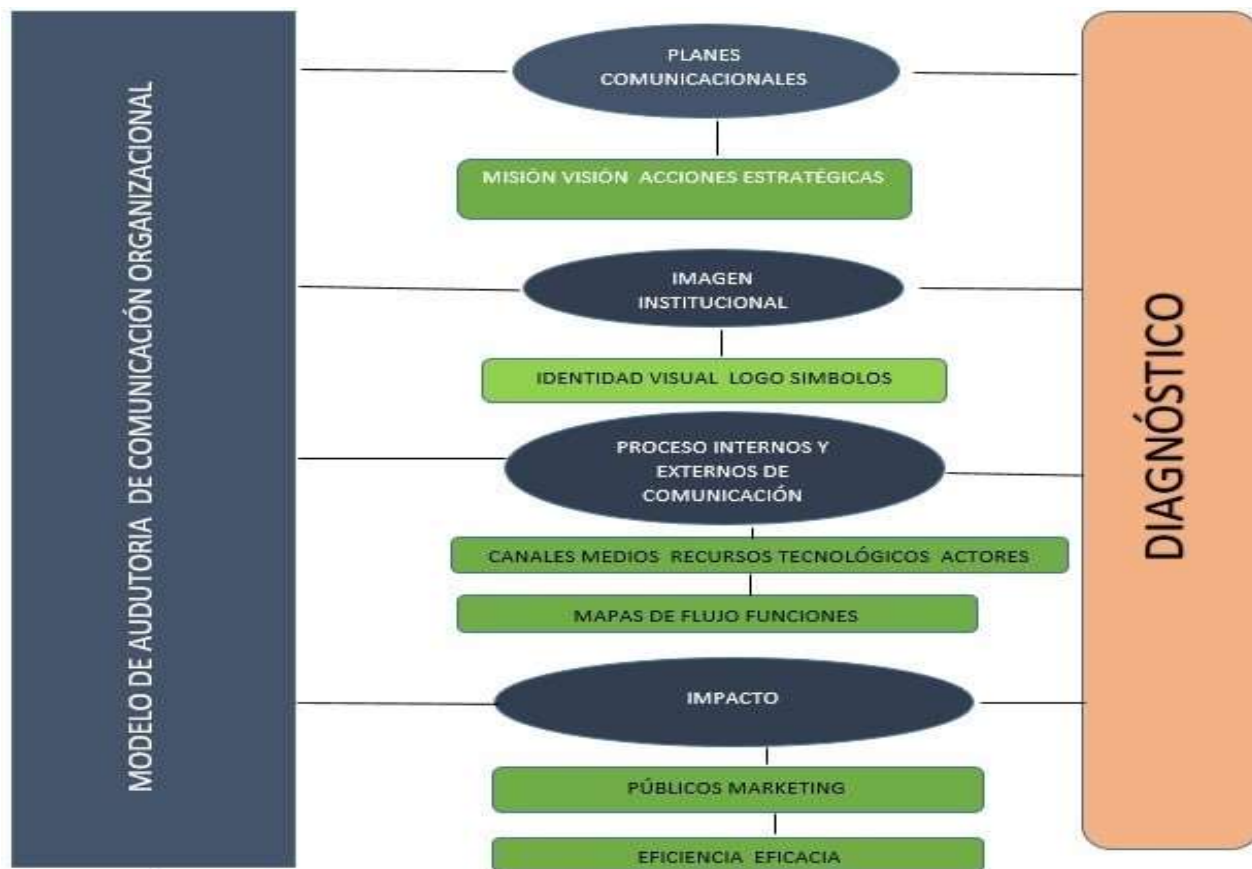


Figura 3. Modelo de Auditoría de Comunicación Organizacional para la Asociación Civil Xango. Elaboración propia.

4.1.2 Descripción de los componentes y elementos del Modelo de Auditoría de Comunicación Organizacional

- Planes Comunicacionales

El plan de comunicación en una institución debe ser considerado indispensable, porque estructura y controla que todas las acciones que se realizan hacia el interior y exterior estén en concordancia con el plan estratégico de la organización. Los elementos que integran este componente son aquellos relacionados con el adn de la Asociación:

- Misión: define la razón de ser de la organización proyectando sus actividades actuales y las que se harán en un futuro inmediato, brindándole un marco de planeación alineada con sus objetivos organizacionales.
- Visión: la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de la Asociación.
- Acciones estratégicas: Este elemento corresponde a la organización y planeación de acciones con un propósito determinado en el cual se valoran los recursos, el tiempo y las posibilidades de desarrollo, a fin de conseguir un objetivo deseado tomando decisiones que produzcan un mejor resultado.
- Imagen institucional este componente se define como “el conjunto de percepciones que se generan en el público a partir de lo que la compañía demuestra; es decir a partir de su identidad. La identidad se forja dentro de la empresa; la imagen, dentro de la mente de los públicos” (Brandolini et al., 2009, p.16). los elementos que se tienen en cuenta son:
 - Identidad visual
 - Logos y símbolos
 - Procesos internos y externos de comunicaciones, se refieren a las acciones de comunicación para los públicos, teniendo en cuenta los procesos funcionales de la organización. Los elementos que se tienen en cuenta son:

- Canales, medios, recursos tecnológicos, actores y mapas de flujo: en una organización se distinguen dos tipos de canales de comunicación formales e informales, el uso estratégico de la comunicación requiere evaluar los flujos de información que corren por ambos canales.

Los canales formales como son los comunicados, circulares, memorandos, órdenes, etc., llevan la información oficial son minuciosamente revisados y controlados; pero son incapaces de pronosticar o controlar por sí solos el comportamiento de una organización. Los canales informales (los rumores y las conversaciones) no son tan controlados como los canales formales, puesto que contienen muchas inexactitudes. Sin embargo, son un medio eficaz de comunicación. Se sostienen sobre la proximidad y atracción mutuas de los individuos que interactúan en el trabajo, en función de su semejanza de valores y características sociales.

- Flujos de comunicación: la función de la comunicación interna de acuerdo a la dirección de los flujos. Estos pueden ser: de los directivos a los empleados (comunicación descendente), de los empleados a los directivos (comunicación ascendente) o entre los empleados o los directivos mismos (comunicación horizontal). Estar al tanto de los mensajes que corren por los canales informales es básico para la toma de decisiones en la comunicación. Los sistemas más efectivos son aquellos en que los mensajes formales se envían con conocimiento de lo que ocurre en los canales informales.
- Impacto: el impacto se analiza como los efectos y resultados de las acciones y procesos diseñados por la asociación en relación con los beneficiarios, los integrantes y la comunidad en general. El propósito del modelo es establecer lineamientos que orienten el examen crítico de los procesos de comunicación en una organización con el propósito de

evaluar su eficacia, eficiencia y efectividad. En este sentido se toman los siguientes elementos:

- Públicos y el marketing de los servicios de la asociación: el sistema de comunicación interna y externa en una organización es el conjunto articulado e integrado de elementos (emisores, códigos, mensajes, canales y receptores) que intervienen en el proceso comunicativo hacia su público interno y externo. Los públicos internos son aquellas personas vinculadas directamente a la organización, y que la integran a manera de componentes individuales. Por lo tanto, estos públicos se ubican dentro de la organización. Los públicos externos son aquellos que se ubican fuera de la Asociación, pero que influyen directa o indirectamente en la toma de decisiones estratégicas de la misma.
- Eficacia: El objetivo es determinar el nivel de logro de los propósitos u objetivos estipulados. Hace referencia a la relación existente entre los objetivos fijados, los productos aportados y los objetivos cumplidos, es decir, el grado en que la Asociación ha logrado sus objetivos.
- Eficiencia: tiene como objetivo determinar el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles. Busca determinar la relación entre los recursos empleados, las condiciones dadas y los resultados obtenidos en términos de cantidad, calidad y oportunidad de los productos y/o logros.

La aplicación de este modelo de auditoría basado en elementos y componentes de la comunicación produce el diagnóstico, que junto con otras herramientas de observación, permiten conocer la realidad institucional.

El proceso se desarrolla con la aplicación de una guía de auditoria de comunicación² al Coordinador General de la Asociación Carlos Álvarez³, para realizar los hallazgos y encontrar evidencias que permitan construir el diagnóstico. A partir de allí se observan las oportunidades de mejora y retos que tiene la organización en cuanto a su comunicación institucional.

Siguiendo la guía, se analiza la documentación relacionada con los planes, estrategias, actividades, tareas y productos comunicativos de la Asociación para su público objetivo, con ello se conoce el tipo y estado de sus estrategias de comunicación, así como los canales usados para su difusión.

De esta manera se podrá saber si están implementando de manera adecuada los productos de comunicación, en relación con la identidad institucional de la de la Asociación y sus públicos objetivos.

Para la implementación del modelo de auditoria se utilizaron las siguientes herramientas:

- Entrevista en profundidad a Carlos Álvarez Coordinador General de la Asociación Civil Xango.
- Análisis de documentación de la Asociación.
- Aplicación de la guía de auditoria a la gestión de la comunicación interna y externa de la Asociación.
- Consulta online a treinta pasantes de las carreras de Licenciatura en Comunicación Social y Trabajo Social de la Universidad de Buenos Aires, sobre la percepción de la comunicación interna desarrollada por la Asociación.

² Ver la guía de auditoria de comunicación en los anexos. Lic. Franz Portugal Bernedo (2013).

³ Carlos Álvarez Nazareno es activista de la comunidad afrodescendiente en Argentina, fundador y Coordinador General de la Asociación Civil Xango.

- Encuesta online a treinta beneficiarios de las actividades desarrolladas por la Asociación, sobre la percepción de su comunicación externa.
- Análisis DOFA.

A través de la realización de una entrevista en profundidad al Coordinador General de la Asociación Carlos Álvarez, se establecen los elementos que hacen parte de la identidad organizacional, indagando sobre el uso y función de las herramientas comunicativas utilizadas a nivel interno como correos electrónicos, grupos de Whatsapp y a nivel externo como el blog, página de Facebook, reuniones, entre otras.

En una segunda instancia se realiza el análisis de los soportes de comunicación, a través de la aplicación de una guía de auditoría de la comunicación interna y externa de la Asociación, con el que se evalúan las herramientas usadas para llevar a cabo su comunicación, tomando los productos audiovisuales, material impreso y la gestión de las redes sociales como el blog, correo y fan page institucional en Facebook, entre otras en cuanto a su funcionalidad.

Luego de recopilar la información necesaria brindada por la Asociación, se identifican sus principales necesidades de comunicación. Tomando como base estas necesidades, se realiza un trabajo de campo con el fin de recolectar la mayor cantidad posible de información, que se constituye en un insumo necesario para construir las propuestas del plan estratégico de comunicaciones.

El trabajo de campo consiste en la aplicación de una consulta online a treinta estudiantes de la Universidad de Buenos Aires de las carreras de Licenciatura de Comunicación Social y Trabajo Social, que realizaron sus prácticas en la Asociación y contiene preguntas acerca de los medios de comunicación usados por la misma para su comunicación interna.

De la misma manera, se aplica una encuesta online a treinta personas que tienen relación con la Asociación, tomando como universo a las personas beneficiarias de las acciones realizadas por la misma, destinada a evaluar las herramientas de comunicación externa utilizadas por la Asociación.

Teniendo en cuenta la información recopilada en las instancias anteriores, se realiza un análisis DOFA, con el objetivo de tener un panorama más amplio de la gestión de su comunicación institucional determinando fortalezas y debilidades que son del ámbito interno y las oportunidades y amenazas que corresponden al escenario externo en el que la Asociación desarrolla sus actividades.

Después de finalizar este trabajo de campo, se realiza un análisis de la información recopilada con el fin de estudiar los resultados encontrados, para utilizarlos en la formulación de una propuesta de un plan de comunicación interna y externa para fortalecer la gestión de la comunicación institucional en la Asociación Civil Xango.

A través de la investigación documental se recopilan los datos secundarios que están compuestos por textos sobre el estudio y análisis de la gestión de la comunicación en las organizaciones.

CAPITULO 5. APLICACIÓN MODELO DE AUDITORIA

Para la realización del diagnóstico sobre las comunicaciones de la Asociación Civil Xango se aplicó en el mes de noviembre de 2018 una guía de auditoria de comunicación interna y externa⁴, que fue respondida por el Coordinador General de la Asociación Carlos Álvarez Nazareno, con ítems que buscan establecer el estado de los procesos de su gestión comunicacional de acuerdo a los componentes y elementos, propuestos en el modelo de auditoria.

De la misma manera se aplicó una encuesta a los beneficiarios y pasantes de la Asociación y una matriz DOFA con el fin de evaluar la comunicación interna y externa de la misma.

⁴ Guía de auditoria de Comunicación (2013) adaptada por Yeny Marcela Leguizamón para la Asociación Civil Xango.

5.1 Aplicación guía de auditoría de comunicación

Tabla 1

Datos básicos de la Unidad de Comunicación

Datos	Respuestas
Nombre de la organización:	ASOCIACIÓN CIVIL XANGO
Actividad que realiza:	FORMACIÓN – PROMOCION DERECHOS HUMANOS
Sector al que pertenece: [público o privado]	Privado
Número de trabajadores: [aproximado]	2
Nombre de la UC:	No existe
Ubicación de la UC en el organigrama: [especifique nivel]	No está especificado
Nombre del cargo del funcionario responsable de la UC:	No hay persona responsable.
Funciones establecidas para la UC: [consignar “sí” o “no”]	NO
Funciones establecidas para el responsable de la UC: [consignar “sí” o “no”]	NO
Número de total de colaboradores de comunicación	1
Número de profesionales que laboran en la UC:	1
Número de técnicos que laboran en la UC:	1
Número de ambientes adjudicados a la UC: [Consignar “0”, sino posee ambiente propio]	0
Número de computadoras de la UC:	1

Número de impresoras de la UC: 1

Número de equipos fotográficos: 1

Número de equipos de video: 1

Nota. Se establecen los datos básicos de la Unidad de Comunicación (en adelante UC) de la Asociación Civil Xango.

Tabla 2

Evaluación de los productos de comunicación institucional de la Asociación Civil Xango

¿Tiene los siguientes productos comunicacionales?	SÍ	NO	MB	B	R	M
Carta de identidad		X				
Folleto institucional		X				
Video institucional		X				
Boletín		X				
Página Web		X				
Redes sociales virtuales	X					X
Intranet corporativa		X				
Catálogo de recursos o servicios		X				
Memorias o anuarios institucionales		X				
Paneles, periódicos murales o carteleras internas		X				
Papelaría Institucional	Papel membretado	X			X	
	Sobres		X			
	Tarjetas	X			X	
	Carpetas (fólderes)		X			

Nota. Se marcan con una “X” la existencia o no de los productos de comunicación institucional y en caso de existir se califican con las categorías Muy Bueno (MB), Bueno (B), Regular (R) y Malo (M).

Tabla 3
Documentos básicos de gestión de la comunicación

Documentos	SÍ	NO
Política de comunicación [Escrita]		X
Estrategia de comunicación [Escrita]		X
Plan anual de comunicación		X
Plan de comunicación interna		X
Plan de comunicación de crisis		X
Plan de comunicación de riesgo		X
Manual de normas de identidad visual [o Manual de Imagen e Identidad]		X
Manual de Operación y Funciones de la UC		X
Mapa de públicos (o de Stakeholders)		X
Directorio de públicos		X

Nota. Se especifican los documentos de gestión de la comunicación con los que cuenta la Asociación, marcando con una "X" su existencia o no.

Tabla 4

Función Normativa de la Unidad de Comunicación

Funciones normativas	SÍ	NO
Identidad visual corporativa		X
Libro de estilo		X
Protocolos de comunicación		X
Normas de selección de agencias		X
Programa de guías de comunicación		X

Nota. Se detallan las funciones normativas de la UC marcando Sí o No, según corresponda.

Tabla 5

Función de Servicio de la Unidad de Comunicación

Funciones de servicio	SÍ	NO
Desarrolla acciones de apoyo y asesoría a las áreas y filiales de la organización.	X	
Desarrolla los tipos de comunicación que requiere la organización.	X	
Suministra materiales comunes de comunicación que sirven para optimizar la función comunicativa de la organización.		X

Nota. Se detallan las funciones de servicio de la UC marcando Sí o No, según corresponda.

Tabla 6

Función Formativa de la unidad de comunicación

Funciones formativas	SÍ	NO
Identifica las áreas, departamentos, servicios o personas de la organización que requieren un entrenamiento específico en comunicación.		X
Formula y desarrolla los programas de capacitación comunicativa.		X
Formula y desarrolla el programa de identidad corporativa.		X
Desarrolla los programas para la transmisión de la cultura de la organización.		X

Nota. Se detallan las funciones de formación de la UC marcando Sí o No, según corresponda.

Tabla 7

Función Prospectiva de la UC

Funciones prospectivas	SÍ	NO
Informa de los competidores u organizaciones de su campo de operación.		X
Informa del mercado o público objetivo.		X
Informa sobre la opinión, interna y externa sobre la organización.		X

Nota. Se detallan las funciones prospectivas de la UC marcando Sí o No, según corresponda.

Tabla 8

Evaluación de la periodicidad de publicación de los soportes de comunicación interna de la Asociación Civil Xango

Dispositivos	P	R	O	N
Tablón de anuncios [Periódico mural]				X
Mensajería electrónica [Correo]		X		
Señalizaciones				X
Periódico, boletín o revista interna				X
Carta				X
Notas informativas			X	
Material audiovisual			X	
Seminarios			X	
Reuniones			X	
Entrevistas			X	
Celebraciones		X		
Visitas				X
Reclamaciones				X
Avisos / Alarmas			X	

Nota. Se evalúa la periodicidad de aplicación o uso de los soportes de comunicación interna, por parte de la Asociación, considerando que “P” es permanente; “R” regular; “O” ocasional y “N” es nunca.

Tabla 9

Determinación del estado corporativo

Organización de nueva creación	
Organización con una imagen negativa	
Organización con identidad visual obsoleta	X
Organización con alguna disfunción corporativa	
Organización con imagen e identidad óptima	

Nota. Se señala con una "X" el cuadro que corresponde a la descripción más fidedigna del estado actual de la Asociación.

Tabla 10

Análisis de Manual de Normas de Identidad

RESPUESTAS	
Año de creación de logo símbolo	2010
Número de modificaciones sufridas	2
Causa y naturaleza de las modificaciones	Por cuestiones estéticas, porque el hacha era muy dura, actualmente sigue siendo un hacha pero consideran que es más dinámico.
Año de la última modificación	2014
Año de la realización del último manual de normas	No se ha realizado un manual de normas.

Nota. Se realiza un análisis de la evolución diacrónica de la identidad visual de la Asociación.

Tabla 11

Constantes universales de identidad visual de la Asociación Civil Xango

Constantes universales de identidad visual.	Respuestas
Número y naturaleza de las versiones complementarias de logo / símbolo	0
Colores corporativos y naturaleza y número de colores complementarios	0
Tipografía corporativa y complementaria	0
Número de combinaciones posibles del logo / símbolo en función de los colores corporativos	0

Nota. Se establece el número de versiones, colores corporativos, tipografías y combinaciones complementarias con las que cuenta la identidad visual de la Asociación Civil Xango.

Tabla 12

SOPORTES donde se aplica la identidad visual de la Asociación Civil Xango

SOPORTES	
Impresos (papelería)	X
Señalización	X
Publicaciones corporativas	
Publicaciones internas	X
Interiores	
Publicidad	X

Nota. Se señala con una "X" los soportes en los que se aplica la identidad visual de la Asociación Civil Xango.

5.2 Aplicación de consultas a estudiantes de la UBA

Con el objetivo de evaluar la gestión de la comunicación interna de la Asociación Civil Xango, se aplicó una consulta online de carácter cualitativo a treinta estudiantes de la Universidad de Buenos Aires de las carreras de Licenciatura en Comunicación Social y Trabajo Social, quienes realizaron sus pasantías en la Asociación en el periodo comprendido entre julio a diciembre de 2018.

La consulta está relacionada con los siguientes componentes y elementos, contemplados en el modelo de auditoría:

- Planes comunicacionales teniendo en cuenta los elementos de misión, visión y acciones estratégicas.
- Procesos internos de comunicación con los elementos canales, medios, recursos tecnológicos y mapa de flujos (funciones)
- Impacto públicos, marketing, eficacia y eficiencia

lucha	
solidaria	motivadora
liderazgo lucha	lucha
amistad ayuda	luchadores
solidaridad derechos	luchadora
colaboración solidaridad	empoderamiento
respeto derechos	motivadora
alegre solidaria relevante	trabajadora
responsable solidaria diversa	derechos
cordial luchadora	trabajo
emocionante	conocimiento
movilizadora	

Figura 4. Atributos con los cuales los pasantes de la UBA relacionan a la Asociación Civil Xango.

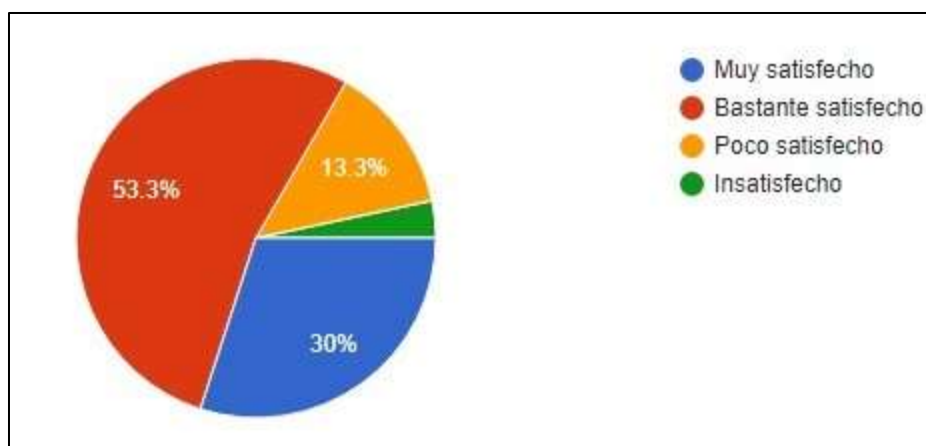


Figura 5. Grado de satisfacción de los estudiantes de la UBA con la pasantía realizada en la Asociación Civil Xango.

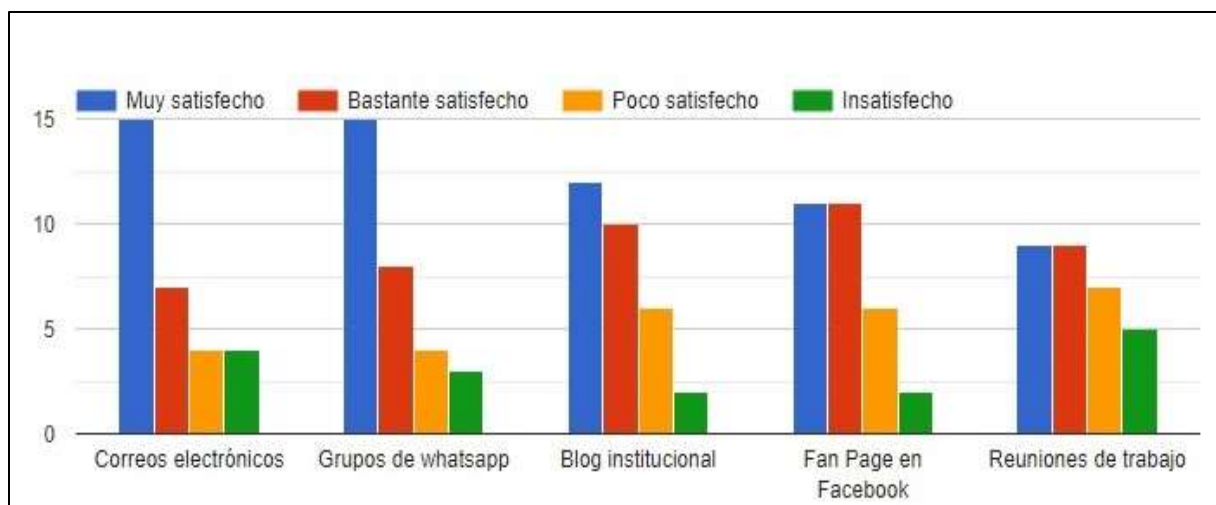


Figura 6. Grado de satisfacción con las herramientas de comunicación utilizadas por la Asociación Civil Xango.

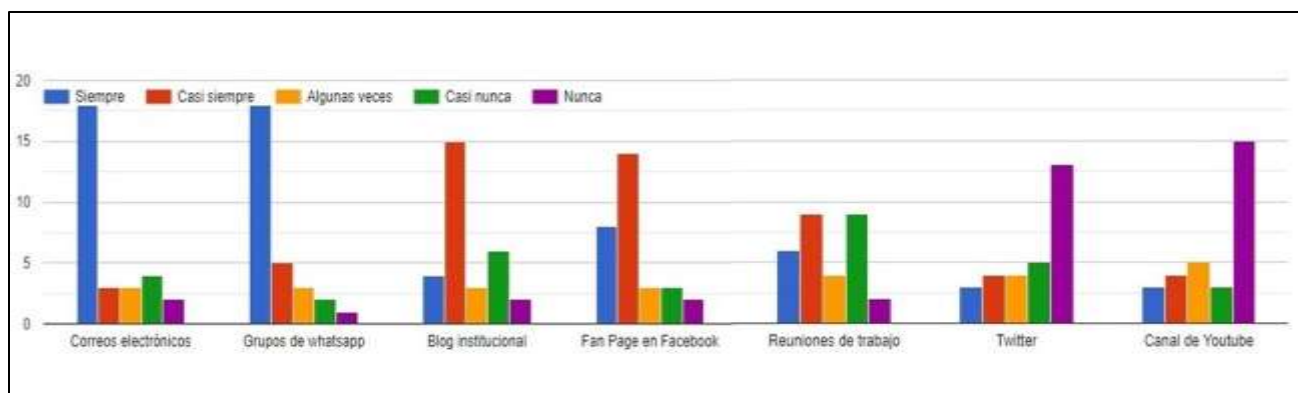


Figura 7. Valoración de las herramientas y frecuencia con la que los pasantes recibieron información sobre las actividades de la Asociación.

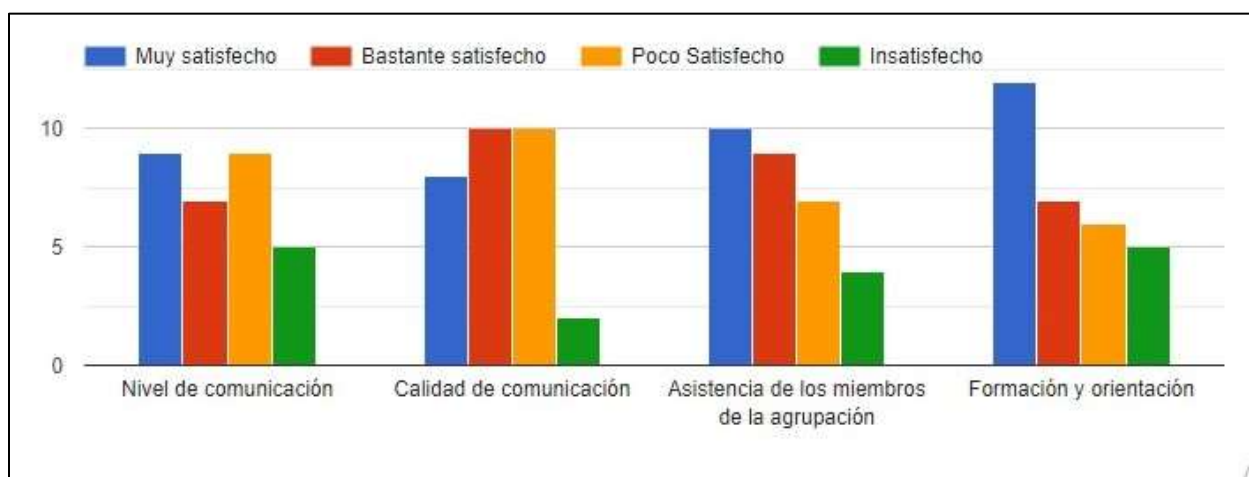


Figura 8. Grado de satisfacción con los aspectos más relevantes de la comunicación de la Asociación.

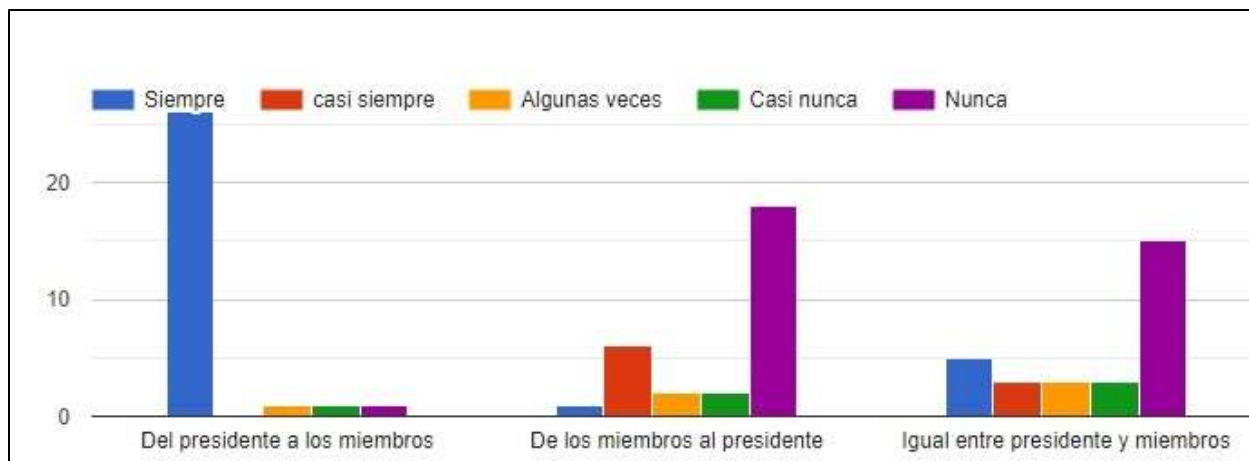


Figura 9. Flujo de la comunicación más frecuente en la Asociación.

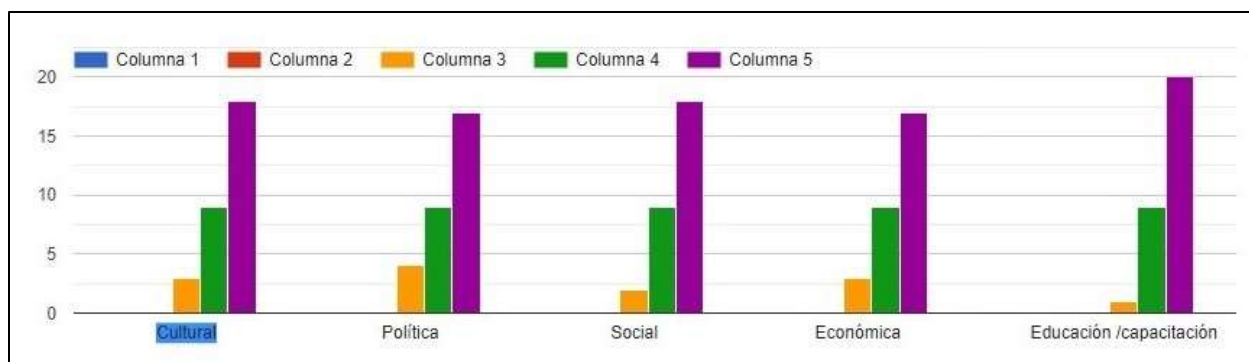


Figura 10. Evaluación del tipo de información que les gustaría recibir a los pasantes de la UBA, por parte de la Asociación.

5.2.1 Análisis de resultados consulta a pasantes de la Universidad de Buenos Aires UBA

- En cuanto al componente procesos internos de comunicación con los elementos canales, medios, recursos tecnológicos y mapa de flujos (funciones), se estableció que la comunicación descendente es la que más se utiliza, aunque se mantiene abierto el canal para la comunicación ascendente. No hay flujos de comunicación establecidos para los procesos comunicativos, lo cual implica que son de carácter informal y no están debidamente planteados y ajustados a las acciones estratégicas de la Asociación.
- En cuanto al componente impacto considerando los elementos públicos, marketing, eficacia y eficiencia, la mayoría de los encuestados estuvo de acuerdo que se informan de las noticias y actividades a través de las redes sociales de la Asociación, como las páginas de Facebook, blog institucional y los correos electrónicos, mientras no perciben la misma dinámica con las reuniones de trabajo o encuentros presenciales. En este sentido no existe ningún canal de retroalimentación, que le permita a la Asociación determinar el nivel de impacto de las acciones realizadas.

5.3 Aplicación de encuestas a los beneficiarios de la Asociación Civil Xango

A efectos de indagar sobre la gestión de la comunicación externa de la Asociación Civil Xango, se aplicó una encuesta online a treinta beneficiarios de sus actividades. Para la elaboración del cuestionario se tuvieron en cuentas los siguientes componentes y elementos del modelo de auditoria de comunicación:

- Planes comunicacionales, considerando las acciones estratégicas.
- Imagen institucional, considerando la identidad visual (logos, símbolos)
- Procesos internos y externos de comunicación con los elementos canales y medios.
- Impacto considerando los elementos público, marketing, eficacia y eficiencia.

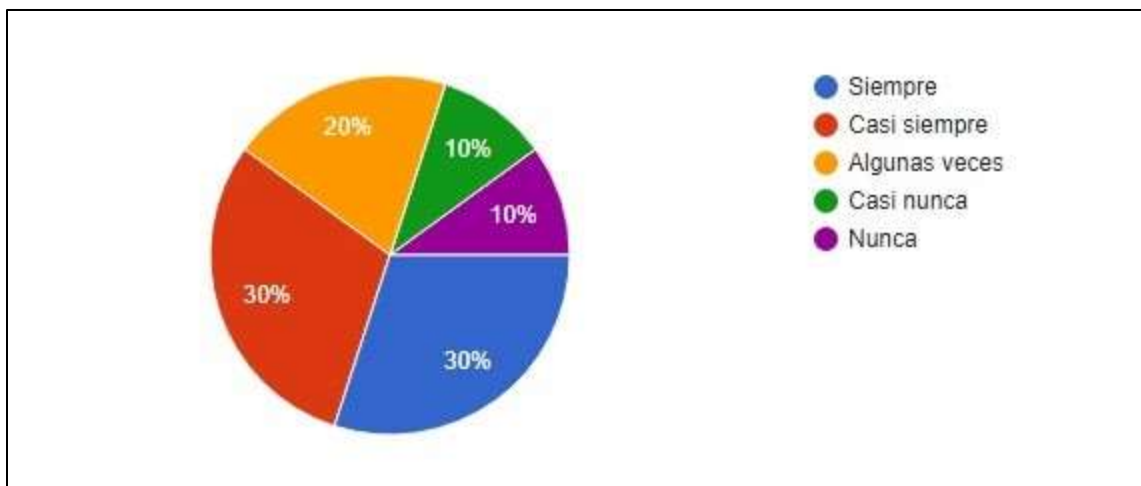


Figura 11. Frecuencia con la que los beneficiarios identifican el logo en los diferentes medios de comunicación usados por la Asociación.

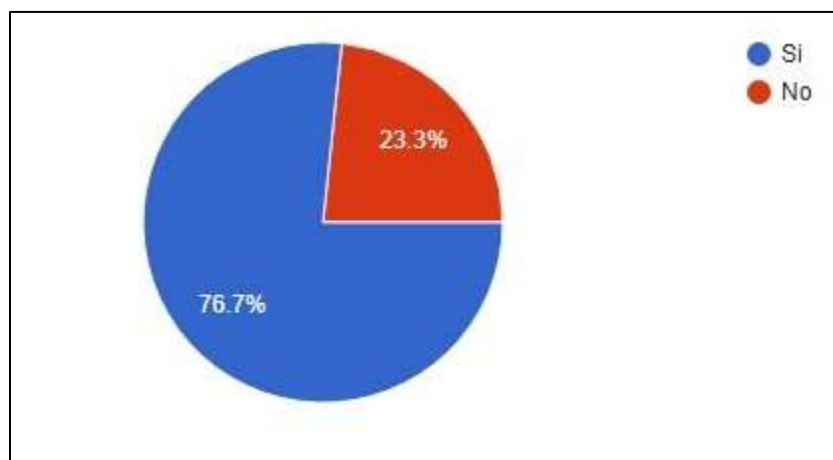


Figura 12. Los beneficiarios de la Asociación relacionan su nombre con las actividades que se realizan.

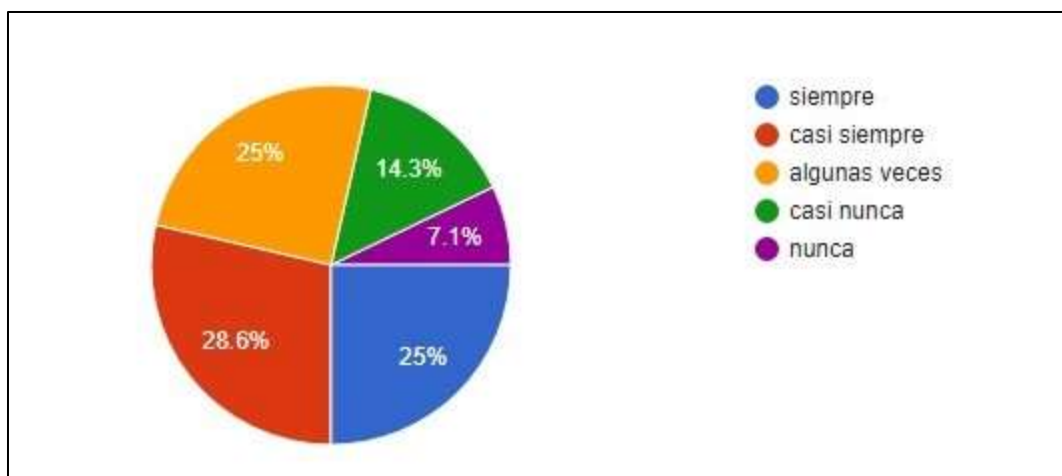


Figura 13. Frecuencia con la que los beneficiarios sienten interés por los volantes que reciben de la Asociación.

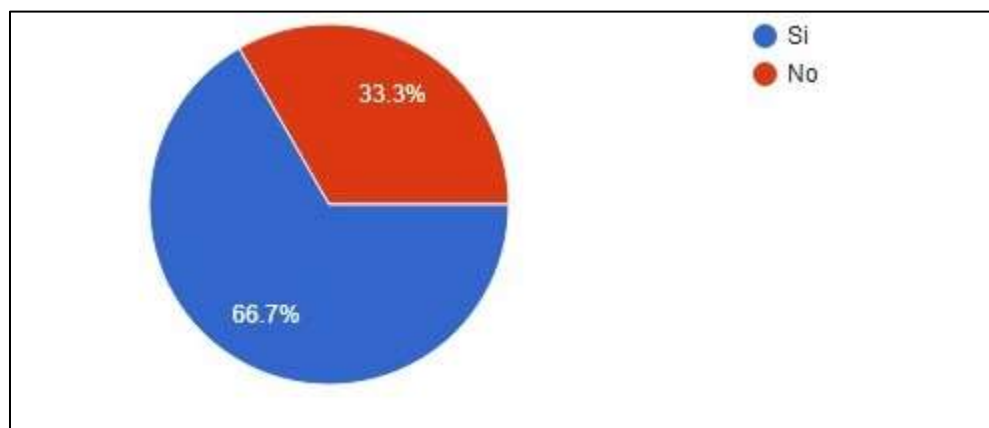


Figura 14. Los beneficiarios identifican los colores negro, rojo y blanco como los colores institucionales de la Asociación.

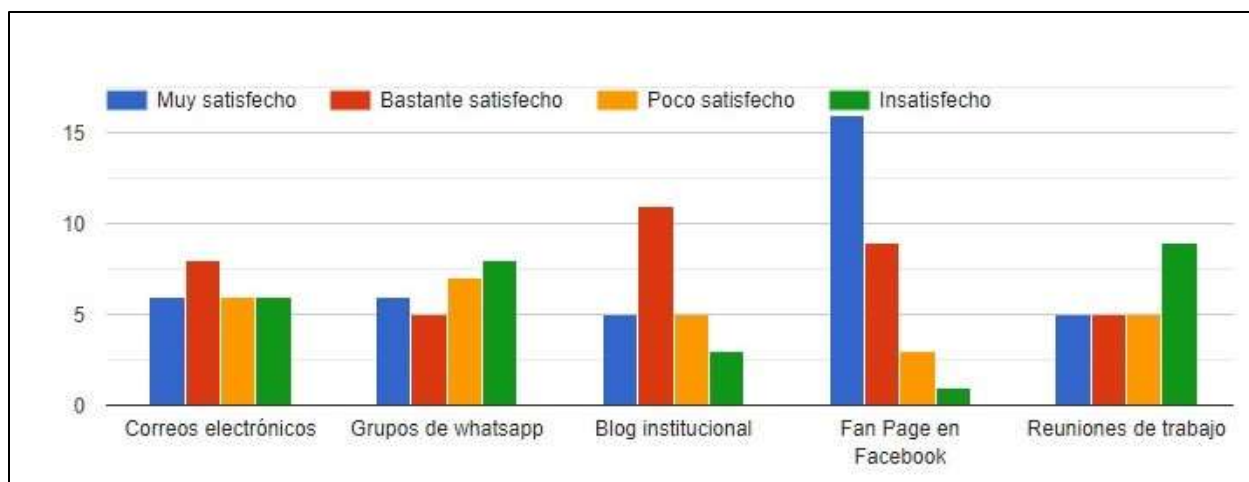


Figura 15. Grado de satisfacción de los beneficiarios con las herramientas de comunicación usadas por la Asociación.

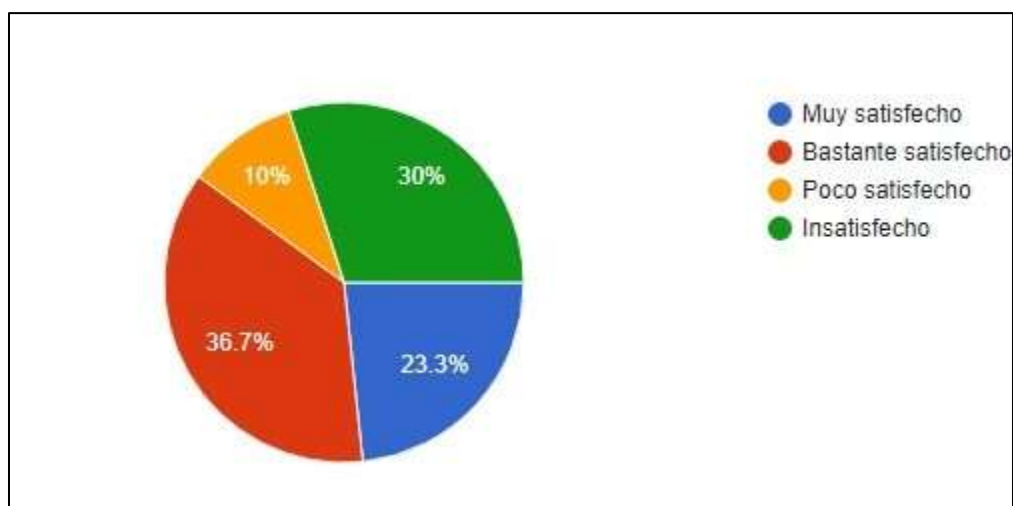


Figura 16. Grado de satisfacción de los beneficiarios con la información que reciben sobre los proyectos y programas de la Asociación.

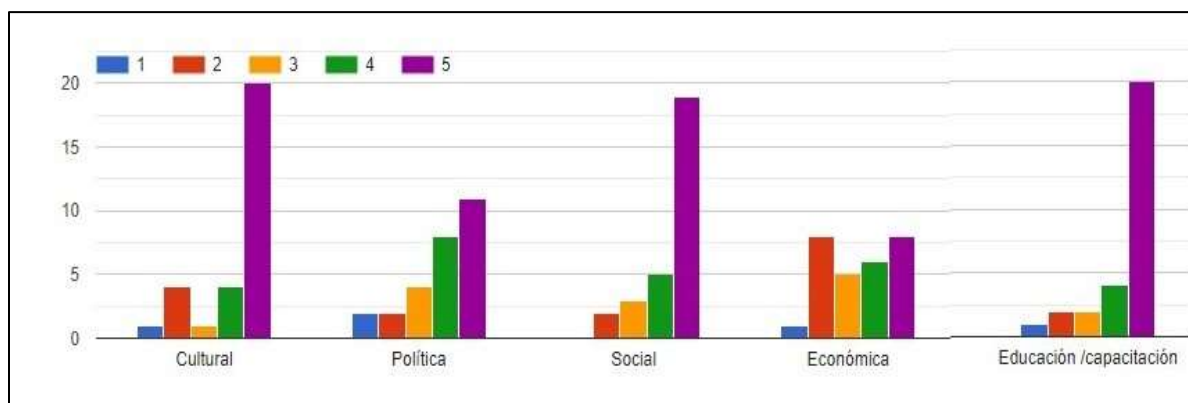


Figura 17. Tipo de información que le parece más relevante recibir a los beneficiarios por parte de la Asociación.

Trabajo, satisfacción y avance	parece organización religiosa.
divertida-comprometida-guerrera	INTEGRADORA, CULTURAL, SOCIAL
lucha visibilidad empuje	respeto, lucha, dignidad
Lucha por igualdad	ES BUENO PARA EL CONOCIMIENTO
Defensa derechos afroargentinos	solidaridad derechos arte
Diversidad derechos e inclusión	lucha - empoderamiento - juventud
Super maravilloso genial	educación- respeto- ayuda
educativa - creativa - solidaria	racismo- derechos - capacitación
Inclusión cultura diversidad	desarrollo humano musica
	derechos humanos
inclusion, tolerancia y cooperacion	lucha contra la xenofobia
Socialmente responsable	lucha identidad amistad

Figura 18. Atributos con los que los beneficiarios relacionan a la Asociación Civil Xango.

5.3.1 Análisis de resultados encuestas a los beneficiarios de la Asociación Civil Xango

- En cuanto al componente imagen institucional identidad visual y el elemento logo, los encuestados opinan que el logo de la Asociación Civil Xango se identifica fácilmente en los medios de comunicación usados por la misma. Este hecho genera identidad por parte de los beneficiarios con la Asociación.
- En cuanto al componente de planes comunicacionales y el elemento acciones estratégicas se estableció que falta conocimiento por parte de los beneficiarios, sobre los valores de la Asociación, lo cual implica que la identidad corporativa no se percibe claramente.
- En cuanto al componente procesos internos y externos de comunicación y los elementos canales y medios, los encuestados se encuentran bastante satisfechos con el uso del correo electrónico y el blog institucional, porque con estas herramientas reciben información sobre las actividades de la Asociación. La Asociación no cuenta con una persona responsable de canalizar y realizar el seguimiento a las comunicaciones externas.
- En cuanto al componente impacto y el elemento públicos, los encuestados están muy satisfechos con la información que reciben sobre proyectos y programas que desarrolla la organización y consideran prioritario enterarse sobre temas culturales, políticos, sociales, económicos, de educación y capacitación, a través de los medios de comunicación de la Asociación. De acuerdo a lo anterior es necesario fortalecer y evaluar el nivel de impacto de los canales de comunicación de la Asociación.

5.4 Análisis DOFA

Tabla 13

Matriz DOFA

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Sentido de pertenencia de la Junta Directiva.	La asociación no cuenta con una base de datos de sus integrantes.
Interlocución con instituciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional.	No cuentan con sede propia.
Cuentan con presencia en redes sociales (Facebook, twitter, youtube)	Falta de organización para presentar proyectos.
Participación en eventos durante el año.	No hay frecuencia en cuanto a la divulgación de información. No hay monitoreo de las redes sociales. La Asociación no maneja un cronograma de actividades. No hay evaluación de las actividades.
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Interés manifiesto por parte de la sociedad civil con los temas y actividades realizadas por la Asociación.	Estigmatización del trabajo realizado por la Asociación.
Alianzas estratégicas con organizaciones internacionales, que desarrollan actividades similares a las de la Asociación.	Cambio de gobiernos y de políticas de apoyo de cooperación internacional relacionados con la temática tratada por la Asociación.
Gozan de reconocimiento gubernamental.	Cambio de políticas públicas estatales en Argentina, en relación con la defensa de los derechos humanos.
Consolidación de relaciones interinstitucionales con otras organizaciones de la sociedad civil.	Falta de voluntad por parte de otras organizaciones para consolidar relaciones interinstitucionales.
Unidad del movimiento afrodescendiente para construir una agenda común.	Atomización del movimiento afrodescendiente en Argentina.

Nota. La matriz DOFA es un instrumento a través de la cual se realiza un análisis de la Asociación Civil Xango, con el objetivo de determinar los aspectos internos y externos que inciden positiva y negativamente en su funcionamiento.

CAPITULO 6. DIAGNOSTICO

La auditoría de la comunicación interna y externa de la Asociación se basó en la observación del proceso comunicativo con sus diferentes públicos, a continuación se detallan los aspectos más relevantes de su comunicación interna y externa.

6.1 Acciones con la prensa

En cuanto a las acciones con la prensa se suscribe a hechos muy puntuales como la participación de algunos de sus miembros en medios masivos de comunicación como el programa “Visión 7” del canal estatal Televisión Pública y en el canal América TV en el programa “Intratables” donde se abordó el tema del racismo en Argentina. La participación de la Asociación en televisión de carácter privada es limitada y son convocados cuando ocurren hechos violentos, como desalojos por parte de la Policía a miembros de la comunidad afrodescendiente que desarrolla su actividad comercial en las calles de Buenos Aires.

En cuanto a los medios gráficos Carlos Álvarez, ha escrito diferentes artículos de opinión para Página 12 y el suplemento Soy de este mismo diario. En cuanto a la dinámica comunicacional con los medios consiste en que el Coordinador General redacta una gacetilla cuando se celebra alguna efeméride o la Asociación organiza o participa de algún evento; gran parte de esta información no llega a los medios y periodistas, ya que al no haber una gestión adecuada no se envían en tiempo y forma.

6.2 Comunicación con los gobiernos

En cuanto a la relación con los organismos estatales en Argentina se suscribe a la participación coyuntural en proyectos como la redacción del documento “Tratamiento respetuoso y responsable de la diversidad étnico-cultural” en conjunto con la Defensoría del Público de Servicios de Comunicación Audiovisual y el acompañamiento en la presentación de la “Guía de

recursos para afrodescendientes” con la Comisión de Derechos Humanos, Garantías y Antidiscriminación de la Legislatura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Agencia Territorial de Acceso a la Justicia ATAJO, Ministerio Público Fiscal y la Comisión 8 de Noviembre.

Con organizaciones privadas como la Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina CETERA, la Asociación participó en 2013 en la redacción, presentación y difusión de la “Guía para docentes sobre afrodescendientes y cultura Afro, Afroargentín@s”

Las relaciones institucionales son manejadas por Carlos Álvarez Coordinador general de la Asociación, quien se encarga de establecer cualquier tipo de acercamiento. Carlos tiene como actividad principal viabilizar los proyectos siendo el responsable de organizar las reuniones, convocar a los miembros de la asociación, presentar los proyectos, realizar informes y hacer el lobby necesario con las instituciones gubernamentales y privadas de carácter nacional e internacional, con las cuales la organización tiene algún tipo de interlocución.

6.2 Comunicaciones electrónicas

6.2.1 Blog institucional

Desde 2011 la Asociación cuenta con un blog <https://agrupacionxango.wordpress.com/> que informa sobre las actividades institucionales desarrolladas por la organización y noticias que estén vinculadas a la problemática del racismo en el mundo y Argentina.

En su portada se encuentra el imago tipo de la Asociación y en concordancia con este predominan de fondo el color blanco y la letra en negro. El diseño del blog facilita el acceso a determinada información ya que cuenta con diferentes secciones: ¿Quiénes somos?; actualidad, contacto, actividades anteriores. De la misma manera permite que los lectores puedan “seguir” el blog, es decir que se convierta en miembro y participe.

La frecuencia de las publicaciones en el blog es baja, registrando sus últimas publicaciones el 6 de noviembre y 13 de diciembre de 2018.

6.2.2 Correo electrónico

Por otra parte desde el blog se deja abierta la posibilidad para recibir consultas través de una dirección de correo electrónico agrupacionxango@gmail.com que se encuentra especificada en la parte superior del blog. Las personas encargadas de responder los mails son Marcela Lorenzo, Carlos Álvarez y Luján Álvarez, presidenta, coordinador y secretaria respectivamente.

Según el relevamiento realizado los encuestados se encuentran bastante satisfechos con el uso del correo electrónico, porque gracias a esta herramienta se enteran siempre de las actividades realizadas por parte de la Asociación. Considerando este hecho se hace importante potenciar el envío de información a través del correo electrónico institucional.

6.2.3 Facebook

Actualmente la Asociación cuenta con tres páginas en Facebook, la primera https://www.facebook.com/xango.agrupacion/?ref=br_rs cuenta con 3.789 seguidores catalogada como causa, la segunda cuenta con 1.427 seguidores catalogada como organización sin ánimo de lucro y una tercera <https://www.facebook.com/PROMOTORESASFRO/> de los Jóvenes Promotores de la Agrupación Xango que tiene 343 seguidores. Esta última se creó recientemente y es manejada por Lujan Alvarez y Florencia Mendilarzo secretaria y coordinadora del grupo de jóvenes respectivamente.

En dos de las páginas está presente el imagotipo de la Asociación, mientras que en la del Grupo de Jóvenes se maneja un isotipo ya que se compone de una imagen del mapa de África en color rojo, sobre el cual va la silueta del Baobab en color verde que es el árbol sagrado de las poblaciones africanas y símbolo de Senegal y como fondo la bandera de Argentina.

El grupo de Jóvenes participó en un taller sobre comunicación en redes sociales impartido por una colaboradora de la Asociación la periodista Victoria Molnar, que tuvo como objetivo documentar la experiencia de los jóvenes durante el intercambio en Estados Unidos. En la actualidad se encuentran posteadas varias notas y fotos de producción propia, sobre actividades institucionales realizadas por la Asociación como charlas, participación en eventos, videos y artículos.

Esta red social permite “seguir” la cuenta de Xango para recibir notificaciones de sus publicaciones. Es en esta red es donde se observa más interacción con la comunidad teniendo en cuenta que la frecuencia de los posteos es baja. Los perfiles de Facebook son manejados por diferentes miembros de la Asociación y no hay una persona responsable de su monitoreo.

Teniendo en cuenta que los encuestados manifestaron estar muy satisfechos con el uso de la Fan Page de Facebook de la Asociación y bastante satisfechos con la información publicada en el blog institucional, es necesario que la Junta Directiva establezca los objetivos e indicadores que tiene en cuanto al uso de sus redes sociales. Asimismo es prioritario designar a una persona responsable con el propósito de organizar, monitorear y evaluar el impacto de las publicaciones en las redes sociales de la Asociación.

6.2.4 Twitter

Cuentan con un perfil en Twitter <https://twitter.com/AFROXANGO> desde esta red se dan a conocer como “Afrodescendientes y militantes sociales contra el racismo, la discriminación y la xenofobia. Promovemos acciones afirmativas y políticas para la comunidad afro”. Comparten noticias y videos institucionales, nacionales e internacionales para todos aquellos que los siguen y también promocionan actividades y campañas propias y de otras agrupaciones vinculadas a la problemáticas de género, pobreza, salud, racismo, xenofobia entre otras de Argentina y el

mundo. Actualmente el perfil tiene 503 seguidores y no realiza posteos desde junio de 2018. El responsable del manejo de esta red es el coordinador Carlos Álvarez.

6.2.5 Canal de Youtube

La Asociación tiene un canal en Youtube que cuenta con 19 videos y 41 suscriptores. El material audiovisual se relaciona con filmaciones realizadas en distintos eventos y spots publicitarios realizados por los pasantes de la UBA relacionados con la temática afro en Argentina. El último video fue subido hace dos años y no hay ningún colaborador encargado de gestionar el canal.

6.3 Comunicación interna

6.3.1 Flujos de comunicación interna

La comunicación interna que predomina es de carácter descendente e informal, de esta manera la mayoría de la información es generada por el coordinador general Carlos Álvarez y transmitida a través del mail institucional y los grupos de WhatsApp.

Se manejan dos grupos de WhatsApp, uno general donde se encuentran todos los miembros de la Asociación y otro donde se comunican con los pasantes de la UBA. La comunicación con el grupo de pasantes internacionales que vienen de diferentes universidades de Estados Unidos, la maneja directamente el coordinador general de la Asociación a través de su WhatsApp y correo electrónico personal.

El objetivo de los pasantes de la carrera de comunicación social de la UBA es entregar un producto audiovisual que refleje alguna de las actividades realizadas durante los cuatro meses que dura su estadía. En cuanto a los pasantes de trabajo social, se les solicita que realicen una labor de acompañamiento al grupo de jóvenes en las distintas actividades en las que participan.

6.3.2 Comunicación con los pasantes y colaboradores

La comunicación con los pasantes y colaboradores la realiza el coordinador de la Agrupación a través del grupo de WhatsApp destinado a tal fin, esta información es coyuntural y se suscribe a las actividades en las que participe la asociación. En este sentido los encuestados manifestaron que se encuentra insatisfechos con el uso de los grupos de Whatsapp y las reuniones de trabajo por parte de la Asociación, ya que no han recibido la información en tiempo y forma, por esta razón se sugiere revisar el uso de estas dos herramientas.

6.4 Públicos

“La estructura de públicos de una organización es el conjunto de públicos con los que una compañía tiene o puede tener relación.” (Capriotti, 1999: 171). La clasificación y análisis de los públicos es fundamental en un proceso de auditoría de la comunicación interna y externa de una organización, es así como en la Asociación Civil Xango se pudieron establecer las siguientes categorías:

6.4.1 Clasificación de los públicos

Público Interno

Junta directiva

Pasantes de la Universidad de Buenos Aires UBA de las carreras de Licenciatura en Comunicación Social y Trabajo Social.

Pasantes estadounidenses de las Universidades de New York y Michigan.

Colaboradores

Beneficiarios

Público Externo

Beneficiarios jóvenes afrodescendientes de 13 a 27 años ubicados en Buenos Aires.

Organizaciones análogas

Comisión 8 de Noviembre

Asociación Caboverdiana.

Asociación de Senegaleses.

Centro Cultural Aluvión Ciudadano - Riobamba 434- CABA

Centro de Estudios de Emprendimientos Culturales CEDEC – Moreno 431 - CABA

Universidad de Michigan

Universidad de Howard de Washington

Universidad de New York

Universidad de Temple de Philadelphia

Williams College de Massachusetts

Instituciones gubernamentales Argentina

Secretaría de Derechos Humanos y Pluralismo Cultural de la Nación.

Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo INADI

Defensoría del Público de Servicios de Comunicación Audiovisual.

Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación.

Organizaciones sociales de Argentina

Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina CETERA

Colectivo 100% Diversidad y Derechos.

Asociación Madres Plaza de Mayo

Opinión pública

Página 12 –Suplemento Soy

Medios de Comunicación alternativos nacionales e internacionales

Televisión Pública Argentina

Telam

Canal América TV

Canal Todo Noticias

6.4.2 Estructura de públicos

A partir de la auditoría se establece la estructura de públicos internos y externos de la Asociación Civil Xango.

Tabla 14

Estructura de públicos

ESTRUCTURA DE PÚBLICOS		
CARÁCTER	FUNCIÓN	INSTITUCIONES
INTERNO	PRIVADO	Junta directiva Colaboradores Beneficiarios Pasantos internacionales
	ESTATAL	Pasantos de la Universidad de Buenos Aires UBA de las carreras de Licenciatura en Comunicación Social y Trabajo Social. Beneficiarios jóvenes afrodescendientes de 13 a 27 años que viven en CABA. Comisión 8 de Noviembre Asociación Caboverdiana. Asociación de Senegaleses Confederación de Trabajadores de la Educación de la República Argentina CETERA
EXTERNO	PRIVADO	Colectivo 100% Diversidad y Derechos. Asociación Madres Plaza de Mayo. Centro Cultural Aluvión Ciudadano - Riobamba 434- CABA Centro de Estudios de Emprendimientos Culturales CEDEC – Moreno 431 - CABA Universidad de Michigan Universidad de Howard de Washington Universidad de New York Universidad de Temple de Philadelphia Williams College de Massachusetts

ESTATAL

Medios de Comunicación alternativos nacionales e internacionales.
Canal América TV
Canal Todo Noticias
Secretaría de Derechos Humanos y Pluralismo Cultural de la Nación.
Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo
INADI
Defensoría del Público de Servicios de Comunicación Audiovisual.
Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación.
Televisión Pública Argentina.
Telam

Nota. En el análisis de los públicos se tienen en cuenta las variables de carácter, función e instituciones.

6.5 Diagnóstico de la gestión de la comunicación con los públicos

6.5.1 Público interno

La comunicación con el público interno se enfoca en acciones concretas, como la difusión de información sobre celebración de efemérides y participación en eventos y se realiza a través de los grupos de Whatsapp y en algunas ocasiones por medio del correo electrónico. La Junta Directiva tiene reuniones no calendarizadas, que responden a necesidades puntuales como la organización de la participación en celebraciones y reuniones con otras organizaciones.

En relación con los pasantes nacionales e internacionales, se realizan encuentros informales donde se explican las actividades que se van a hacer durante los cinco meses que dura la pasantía. Los resultados esperados al finalizar la pasantía por parte de la Asociación son la entrega de un material audiovisual por parte de los estudiantes de Comunicación Social, el acompañamiento en actividades como charlas y encuentros de los estudiantes de Trabajo Social y la realización de talleres de enseñanza de inglés por parte de los pasantes de las universidades internacionales.

Con respecto a los colaboradores son las personas que apoyan la labor de la Asociación en diferentes aspectos como participación de eventos y promoción de actividades. Este grupo varía en tamaño, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo que tengan los colaboradores.

Si bien la Asociación cuenta con un grupo de colaboradores, formó a un grupo de jóvenes a los cuales considera como beneficiarios, cuya finalidad es generar visibilización de la problemática del racismo y la discriminación en espacios como escuelas, colegios y universidades.

La Asociación calcula que tiene una llegada a 150 personas de la comunidad afrodescendiente residente en Argentina que se vinculan a sus actividades en calidad de asistentes a reuniones o eventos masivos, pero no concurren regularmente a actividades de carácter organizativo.

6.5.2 Público externo

6.5.2.1 Publico externo privado

En cuanto a la comunicación con el público externo se producen soportes gráficos como flyers relacionados con la difusión de eventos como efemérides y la convocatoria dirigida a los jóvenes afrodescendientes de 13 a 27 años, para que participen del programa de intercambio con distintas universidades estadounidenses, que son compartidos a través de las páginas de Facebook y el blog de la Asociación.

La participación de la Asociación en los medios de comunicación masiva de carácter privado es limitada y se suscribe a participar en algunos espacios televisivos en el análisis del racismo y xenofobia en Argentina.

6.5.2.2 Comunicación con organizaciones privadas y estatales

Las comunicaciones con organizaciones privadas y estatales se suscriben a la colaboración en acciones específicas como la redacción, presentación y divulgación de diferentes guías relacionadas con el tratamiento del tema del racismo, xenofobia y derechos humanos en Argentina. De la misma manera los miembros de la Junta Directiva participan en encuentros sobre la temática afro en Argentina y la región.

Para la Asociación su comunicación se concentra en acciones de lobbying con las universidades estadounidenses con las que realizan el intercambio, las acciones se basan en la comunicación constante del Coordinador General de la Asociación con referentes de estos espacios. Con la Universidad de Buenos Aires UBA el contacto se realiza con la docente Ianina Lois del Taller de Comunicación Comunitaria de la Facultad de Ciencias Sociales de esta universidad y tiene como objetivo fortalecer a la Asociación como centro de práctica estudiantil.

6.6 Posicionamiento frente a la competencia

El posicionamiento de la Asociación Civil Xango, se basa en el concepto de la equidad este concepto se traduce en el slogan “por la inclusión y la justicia social”. De la misma manera, se busca posicionar la Asociación con actividades tales como el trabajo que desarrollan con jóvenes afrodescendientes a través del programa de intercambio, con el fin de generar un vínculo con los diferentes públicos. Si bien la Asociación se ha posicionado como una organización vinculada con la promoción de los derechos humanos, la principal problemática que trata es el racismo y busca ser el top of mind y referente cuando se habla de dicha problemática en Argentina y la región.

CAPITULO 7. RECOMENDACIONES

Después de la realización de la auditoria de comunicación interna y externa en la Asociación Civil Xango, se estableció que:

- Es una organización que no cuenta con una estructura y procesos formalizados en el aspecto comunicacional. Esta situación se ve reflejada en que la mayoría de las actividades relacionadas con la comunicación recaen en el Coordinador General de la Asociación, quien además cumple con otras funciones, lo cual no le permite dedicar el tiempo necesario para desarrollar las actividades específicas de esta área.
- La falta de gestión de la comunicación ha propiciado que no exista un discurso único en lo que se refiere a la identidad corporativa. De ello deriva una cultura organizacional en donde los procedimientos, canales y flujos de comunicación no están previamente establecidos. Esto propicia un efecto cascada en la comunicación con los públicos internos y externos, que tampoco está definida ni planificada.
- La identidad corporativa no está completa, ya que los valores corporativos que identifican a la asociación no están determinados.
- La identidad visual no está unificada, lo que no permite ser el medio primario por el que se manifiesta la personalidad de la Asociación.

Teniendo en cuenta lo anterior se debe iniciar un proceso de reestructuración, mediante el cual se asignen funciones específicas a los miembros de la Asociación, teniendo en cuenta los objetivos que tienen planteados como organización.

En este sentido se propone que se cambie a una estructura vertical que se caracteriza por tener una jerarquía que agrupa a colaboradores y áreas bajo mandos directivos. En este tipo de

estructura la comunicación fluye de manera vertical, se coordinan pocos equipos o grupos de trabajo que integren a toda la organización, y la toma de decisiones se realiza de manera centralizada. Este tipo de estructura es eficiente para la Asociación, porque en última instancia hay un punto de autoridad para tomar decisiones e iniciativas ejecutivas.

De esta manera se propone implementar el siguiente modelo de organigrama vertical, a partir de los objetivos organizacionales detectados en el diagnóstico realizado. El modelo de organigrama para la Asociación da cuenta de sus principales necesidades, la cual se relaciona con la adecuada gestión de sus comunicaciones internas y externas.

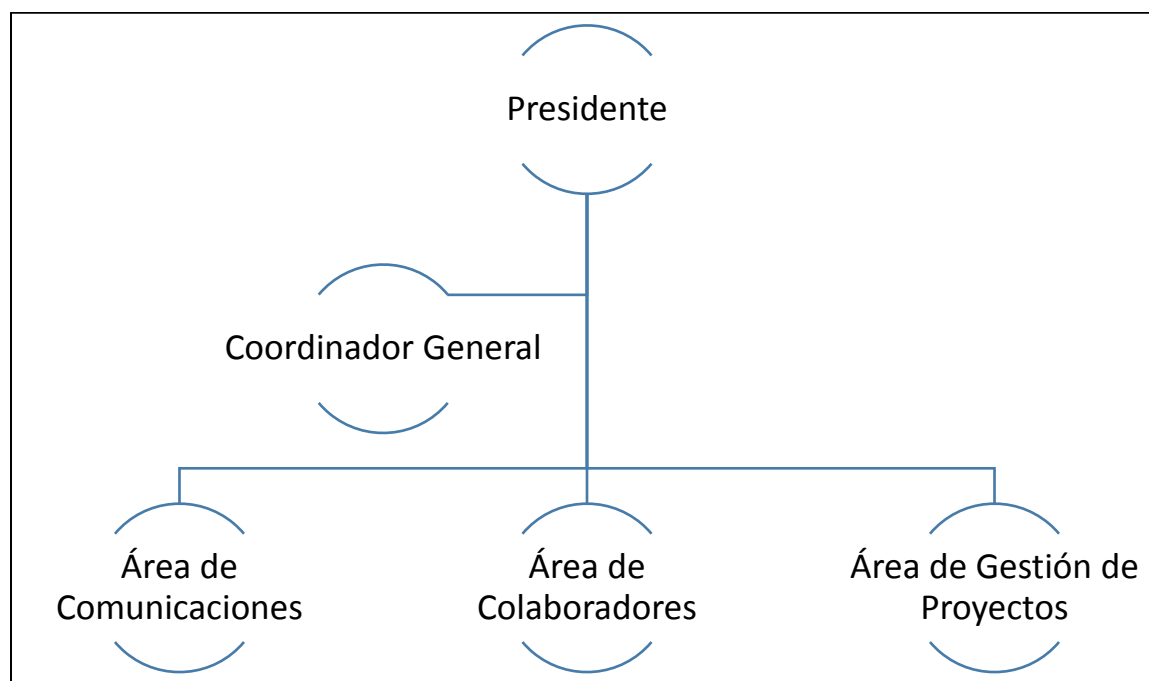


Figura 19. Organigrama propuesto para la Asociación Civil Xango. Elaboración propia.

El Área de Comunicaciones será la responsable de gestionar los mensajes específicos para cada público en los distintos canales de comunicación de la Asociación, con énfasis en sus redes sociales. De la misma manera definirá el manual de identidad que debe incluir información como la historia, organigrama, autoridades, medios de contacto, tono y lenguaje con el que la

institución se dirigirá a sus públicos. También estará a cargo de la elaboración del manual de identidad gráfica, que defina los usos de los signos y símbolos que representan a la institución, para de esta manera lograr una imagen más reconocible e identificable, dentro del cual habrá que incorporar las restricciones del uso de la marca.

La gestión eficaz de la identidad, genera valor, dicho valor se traduce en reconocimiento, el reconocimiento permite que las personas confíen en la institución y a la vez quieran acercarse y colaborar con la misma, por lo cual se recomienda designar un grupo de pasantes de la carrera de comunicación que puedan realizar dicha gestión.

El área de colaboradores será responsable de establecer un programa de trabajo para los pasantes de las distintas universidades que tienen como centro de práctica a la Asociación, el mismo debe responder a las necesidades y objetivos comunicacionales de la organización. De la misma manera se encargará de gestionar la comunicación con los pasantes y en conjunto con el área de comunicaciones y el Coordinador General, harán seguimiento y evaluación de las actividades realizadas por los estudiantes que hagan su pasantía en la Asociación.

El Coordinador General debe desarrollar un cronograma en el que se especifiquen las reuniones y eventos donde la Asociación va a tener presencia, designando a una persona responsable quien debe presentar un informe de su participación. Estos informes serán tenidos en cuenta para evaluar el impacto de las actividades de Xango.

El área de Gestión de Proyectos será la responsable de realizar el seguimiento a diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales, donde la Asociación pueda presentar los proyectos sociales que incidan en sus beneficiarios. De la misma manera tendrá la tarea de evaluar el impacto de los proyectos presentados anteriormente, para determinar los aspectos positivos y negativos y de esta manera corregirlos en la implementación de proyectos a futuro.

CAPITULO 8. PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIONES

8.1 Objetivo general

Implementar estrategias de comunicación que mejoren la gestión de los procesos comunicacionales internos y externos de la Asociación Civil Xango.

8.1.1 Objetivos específicos

1. Rediseñar los elementos de la cultura corporativa misión, visión y valores con la participación de todos los miembros.
2. Fomentar la cultura organizacional en todos los colaboradores de la Asociación.
3. Optimizar los canales de comunicación existentes.
4. Fomentar actividades que incluyan a todos los miembros y colaboradores de la Asociación.

8.1.1.2 Estrategias de comunicación

La estrategia de comunicación es un conjunto ordenado de recursos comunicativos establecidos a largo plazo de acuerdo a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la organización. En su ejecución, la estrategia de comunicación será el eje de cambios en la gestión comunicativa de la Asociación Civil Xango. La propuesta de plan de comunicación presenta tres estrategias específicas que buscan direccionar recursos y actividades hacia una comunicación interna y externa efectiva.

Estrategia 1: Generación de la cultura organizacional en la Asociación Civil Xango.

Objetivo: Crear sentido de pertenencia entre los miembros y colaboradores de la Asociación.

Actividades

1. Rediseñar la misión y visión: Para involucrar a todos los miembros y colaboradores de la Asociación y que se sientan identificados con la cultura organizacional, se les solicitará crear una

misión y visión con criterios establecidos previamente y en un consenso con los representantes de la Junta Directiva, se escogerá la mejor propuesta.

2. Divulgación de la cultura corporativa: La misión, visión, objetivos y valores de la Asociación serán difundidos por los distintos medios digitales que se tienen disponibles de manera permanente.

3. Producción de material audiovisual: Realizar un video institucional con la historia de la Asociación, misión, visión, valores, objetivos, logros obtenidos, personajes destacados, actividades que se realizan. Este video será subido al canal institucional de la Asociación en Youtube y enviado a todos los integrantes.

4. Redes Sociales de la Asociación: Mantener actualizado el blog y páginas de Facebook de la Asociación. Determinar mensualmente los temas más relevantes a tratar en los espacios virtuales que tiene.

5. Manual de bienvenida y presentación: Elaborar un manual de inducción para los nuevos colaboradores que se integran a la Asociación, de manera que se genere un primer acercamiento entre el nuevo miembro y la cultura organizacional de la Asociación. También se presentará al nuevo integrante a los demás colaboradores.

Estrategia 2: Optimización de los canales de comunicación con los que cuenta la Asociación.

Objetivo: Optimizar los canales de comunicación institucionales ya existentes con el fin de mejorar el proceso comunicativo dentro de la Asociación y evitar la tergiversación de mensajes.

1. Redes sociales institucionales: las cuentas de Facebook, Twitter, Youtube y el Blog Institucional deben ser administradas por una o dos personas, que sean miembros de la Asociación y que puedan gestionar los contenidos, con el fin de que no se utilicen de forma incorrecta estos canales de comunicación.

2. Optimización del uso los equipos audiovisuales: Proponer una inspección de los equipos audiovisuales, con los que cuenta la Asociación de manera que su funcionamiento sea óptimo. Encargar a un miembro de la Asociación el cuidado y resguardo de los equipos (cámara de fotos y video).
3. Papelería institucional: Cuidar la imagen de la papelería institucional, revisar la actualización del directorio, agenda telefónica y nombres de los directivos.
4. Diseño de un manual de identidad gráfico visual: Crear un formato estándar de memorandos, oficios, cartas, circulares y demás, con el fin de no perder la identidad organizacional en los canales de comunicación impresos.
6. Base de datos interna: Crear una base de datos interna con números de teléfono, mails personales, páginas de Facebook y cuentas de Twitter de miembros, colaboradores, periodistas, medios de comunicación, para poder dirigir la información por grupos específicos.

Estrategia 3: Propuesta de actividades enfocadas a cada público

Objetivo: Se propondrá una serie de actividades grupales con el fin de integrar a todos los miembros de la institución

Desarrollo profesional de los voluntarios de la Asociación.

Objetivo: Fomentar entre los colaboradores sentido de pertenencia al hacerlos partícipes de distintos talleres y capacitaciones que los ayuden a crecer profesionalmente.

1. Capacitaciones y talleres: Realizar capacitaciones en diversos temas que puedan ser de interés a los miembros de la Asociación; para esto se realizará un consenso sobre los puntos que éstos deseen tratar y de acuerdo a eso se establecerá un capacitador en los temas seleccionados.

3. Reuniones trimestrales: Se realizará una reunión trimestral y en fechas emblemáticas precedida por la Junta Directiva, para dar a conocer las actividades de la Asociación y se trazarán metas que serán evaluadas en dichos encuentros.

A continuación se presenta la propuesta del plan de acción para el mejoramiento de la comunicación estratégica en la Asociación Civil Xango, el cual está diseñado para ser implementado en un espacio de seis meses durante los cuales se realizarán evaluaciones periódicas de las acciones sugeridas.

8.2 Desarrollo del plan de comunicación

Las prácticas comunicativas de la Asociación Civil Xango son el objeto de estudio de la auditoría realizada. Estas prácticas se basan en difundir la información generada desde la presidencia de la Asociación a todos los voluntarios y beneficiarios de sus actividades, a través de los distintos canales de comunicación con los que cuenta.

Por lo anteriormente expuesto, el presente plan de comunicación tiene como objetivo principal promover la comunicación interna, ya que según los resultados obtenidos en el diagnóstico se detectó la necesidad de mejorar sus prácticas comunicativas a nivel interno fortaleciendo los siguientes aspectos:

- Creación del departamento de comunicación.
- Creación de normas y políticas de comunicación.
- Optimización de los medios de comunicación.
- Constante retroalimentación con sus públicos internos y externos.

A continuación se describen los componentes, elementos, actividades, medios y recursos que serán implementados en el presente plan junto a los indicadores y medios de evaluación.

PROPUESTA DE PLAN DE ACCION PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA ASOCIACION CIVIL XANGO						
COMPONENTES	ELEMENTOS	ACTIVIDADES	MEDIOS	RECURSOS	INDICADOR	PÚBLICO/EVALUACIÓN
PLANES DE COMUNICACIÓN OBJETIVO 1 Rediseñar los elementos de la cultura corporativa misión, visión y valores, con la participación de todos los miembros.	Misión	Revisión de la Misión. Se realizarán grupos focales con cada área para recoger ideas y construir una identidad organizacional en consenso. 1 semana de grupos focales y 3 días para escoger la mejor propuesta.	Redes sociales, página web.	Redes sociales, página web, hojas impresas.	El 70% de los miembros de la Asociación conocen la filosofía organizacional.	Junta Directiva, colaboradores y beneficiarios. Encuesta online.
	Visión	Revisión de la visión. Se realizarán grupos focales con cada área para recoger ideas y construir una identidad organizacional en consenso. 1 semana de grupos focales y 3 días para escoger la mejor propuesta.	Redes sociales, página web.	Redes sociales, página web, hojas impresas.	El 70% de los miembros de la Asociación conoce la filosofía organizacional.	Junta Directiva, colaboradores y beneficiarios. Encuesta online.

	<p>Acciones estratégicas</p>	<p>Divulgación de la cultura institucional. Lograr que los miembros de la Asociación conozcan su cultura organizacional y se sientan identificados con ella.</p> <p>Elaborar un manual de inducción para los nuevos colaboradores y pasantes nacionales e internacionales para generar un primer acercamiento entre el personal nuevo y la cultura organizacional.</p> <p>Producción de material audiovisual. Presentar a la Asociación de manera didáctica.</p> <p>Optimizar los canales de comunicación de la Asociación.</p>	<p>Se publicará la misión, visión y valores de la Asociación en sus redes sociales y blog institucional.</p> <p>Se realizará un manual digitalizado</p> <p>Video Institucional.</p> <p>Blog institucional y redes sociales.</p>	<p>Blog institucional y redes sociales.</p> <p>Se organizará una reunión con los integrantes nuevos y los pasantes, se presentará el video institucional y el manual de bienvenida</p> <p>Se solicitará al grupo pasantes de Comunicación Social de la UBA realizar un video que contenga las características de la Asociación y a los miembros que la conforman.</p> <p>Mantener actualizado el blog y páginas de Facebook de la Asociación.</p>	<p>El 100% de los integrantes conocen la cultura organizacional.</p> <p>El 100% de los colaboradores se conocen.</p> <p>Un video institucional.</p> <p>Actualización semanal.</p>	<p>Junta Directiva, colaboradores y beneficiarios. Encuesta online sobre la filosofía de la Asociación.</p> <p>Colaboradores de la Asociación y pasantes nacionales e internacionales.</p> <p>Beneficiarios. Aumento de número de visitas y suscriptores al canal institucional de la Asociación.</p> <p>Beneficiarios. Aumento de número de visitas y seguidores.</p>
--	-------------------------------------	---	---	---	---	--

				Determinar mensualmente los temas más relevantes a tratar en los espacios virtuales que tiene la Asociación.		
<p>IMAGEN INSTITUCIONAL</p> <p>OBJETIVO 2</p> <p>Fomentar la cultura organizacional en todos los colaboradores de la Asociación.</p>	Identidad visual	Diseño de un manual de identidad gráfico visual. Crear un formato estándar de memorandos, oficios, cartas, circulares y demás, con el fin de no perder la identidad organizacional en los canales de comunicación impresos. Se rediseñarán los formatos de las comunicaciones formales impresas existentes, y se difundirá un nuevo formato y el uso de cada uno.	Diseño grafico Redes y medios digitales aplicaciones.	Designar un grupo de pasantes de comunicación para la elaboración del Manual de Identidad gráfica de la Asociación. Envío de formatos por correo electrónico y subir al blog institucional.	Número de documentos actualizados.	Junta directiva, beneficiarios, colaboradores, pasantes nacionales e internacionales. Informe de documentación enviada con el nuevo formato.
	Logo	Revisión del diseño del logo de la Asociación.			El 80% de los beneficiarios reconocen el logo de la Asociación.	Beneficiarios. Encuesta en redes sociales de la Asociación.
	Símbolos	Definir un modelo de gestión de la cultura organizacional e intensificar la socialización de la identidad simbólica y	Redes sociales y blog institucional.	Redes sociales y blog institucional.	El 85% de los beneficiarios reconocen la identidad simbólica y estructural de la Asociación.	Beneficiarios. Encuesta en las redes sociales de la Asociación.

		estructural de la Asociación.				
PROCESOS INTERNOS Y EXTERNOS DE COMUNICACIÓN OBJETIVO 3 Optimizar los canales de comunicación existentes.	Canales	Establecer los canales y sistematizar la comunicación externa para visibilizar los valores identitarios de la Asociación de manera permanente.	Rede sociales.	Área de Comunicación.	El 70% de las personas que llegan a la Asociación, reconocen los valores identitarios de la misma.	Colaboradores y beneficiarios. Realización de un Focus Group.
	Medios	Difusión de actividades culturales, académicas e institucionales en plataformas virtuales propias como Blog y redes sociales institucionales.	Facebook y Blog Institucional.	Designar a una persona del Área de Comunicación de la calendarización de la publicación de la información institucional.	El 80% de las personas visitan las plataformas virtuales de la Asociación como el Blog y redes sociales institucionales.	Beneficiarios y colaboradores. Número de visitas.
	Recursos tecnológicos Mapa de flujos	Utilización de los equipos audiovisuales cámara de foto y video, para la realización de material de promoción de las actividades de la Asociación. Captar los flujos de información y generar comunicación.	Tres talleres teórico-prácticos por semestre sobre el manejo de los equipos audiovisuales. Recopilación de imágenes y videos de la Asociación.	Designar a una persona del área de Comunicación para el dictado de los talleres. El área de Comunicación asume la responsabilidad de recopilar material audiovisual de la Asociación.	El 80% de los miembros de la Asociación manejan adecuadamente los equipos audiovisuales. Generación de contenido audiovisual. El 80% de las personas reciben la información pertinente.	Junta Directiva y colaboradores. Talleres. Junta Directiva y colaboradores.

	Funciones	<p>Crear área de comunicaciones</p> <p>Proponer una inspección de los equipos audiovisuales, con los que cuenta la Asociación de manera que su funcionamiento sea óptimo.</p>	<p>Reunión junta directiva.</p> <p>Equipos de audio y video de la Asociación.</p>	<p>Designar a las personas responsables del área de comunicación.</p> <p>Encargar a un miembro de la Junta Directiva el cuidado y resguardo de los equipos (cámara de fotos y video).</p>	<p>Manual de funciones del área de comunicaciones.</p> <p>Inventario de los equipos audiovisuales de la Asociación.</p>	<p>Junta directiva y Colaboradores.</p> <p>Reunión Junta Directiva.</p> <p>Colaboradores.</p>
<p>IMPACTO OBJETIVO 4</p> <p>Fomentar actividades que incluyan a todos los miembros y colaboradores de la Asociación.</p>	Marketing	<p>Seleccionar por lo menos dos públicos para implementar contenidos dedicados a fortalecer la gestión de comunicación</p>	<p>Plan de mercadeo y fidelización con estos dos públicos</p>	<p>Contratación de profesional de mercadeo o consultoría Resultados del diagnóstico de públicos.</p>	<p>La asociación tiene un plan de mercadeo con al menos dos clases de públicos, midiendo los impactos de la gestión de comunicación.</p>	<p>Beneficiarios y colaboradores.</p> <p>Se establece un cronograma de control y de revisión de contenidos en cuanto su impacto y de mejoramiento de las audiencias.</p>
	Públicos	<p>Mejorar plan de relaciones con los medios, crear manual de protocolo interno.</p> <p>Actualización de la base de datos de editores, formato de newsletter semanal, alertas de expertos.</p>	<p>Reunión Junta Directiva.</p> <p>Correo electrónico institucional. Directorio de prensa.</p>	<p>Designar responsable área de comunicación.</p>	<p>1 vez al mes durante 6 meses, aparición de algún miembro de la Junta Directiva de la Asociación en diferentes medios de comunicación nacionales.</p>	<p>Medios de Comunicación privados como Página 12, América, Todo Noticias y estatales como la Televisión Pública Argentina, Telam, entre otros.</p> <p>Clipping de prensa.</p>

	Eficacia	Difusión de actividades culturales, académicas e institucionales.	Redes sociales institucionales. Calendario de publicaciones mensuales en Facebook y Blog institucional.	Designar responsables área de comunicación.	El 90% de las personas reciben la información pertinente.	Beneficiarios y referentes de las instituciones privadas análogas como la Comisión 8 de Noviembre, CETERA, entre otras y de los organismos estatales como la Secretaría de Derechos Humanos y Pluralismo Cultural de la Nación, Instituto Nacional contra la Discriminación, la Xenofobia y el Racismo INADI, Defensoría del Público de Servicios de Comunicación Audiovisual y el Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Nación.
	Eficiencia	Garantizar la eficacia del flujo descendente, ascendente y horizontal de la información.	Reunión Junta Directiva. Actas de las reuniones.	Actas e informes de las reuniones de la Asociación.	El 80% de los miembros de la Junta Directiva, colaboradores reciben la información pertinente.	Junta Directiva y colaboradores. Recopilación de actas e informes sobre las actividades de la Asociación. Encuesta online interna.

CAPITULO 9. CONCLUSIONES

La investigación de esta tesis se enfocó en la realización de una auditoria de la gestión de la comunicación interna y externa de la Asociación Civil Xango, con el objetivo de proponer un plan de comunicaciones que les permita fortalecer su comunicación institucional.

Se identificaron los problemas que existen en la Asociación para lograr una adecuada gestión de su comunicación que es fundamental para cualquier organización, ya que permite alcanzar los objetivos establecidos.

Por medio del diagnóstico realizado se detectó que la Asociación Civil Xango cuenta con una escasa gestión de su comunicación interna, lo cual perjudica su comunicación externa que se ve reflejada en la nula retroalimentación que tiene con sus públicos.

La investigación previa se basó en la observación de las prácticas comunicativas de la Asociación Civil Xango asistiendo a reuniones, encuentros y eventos, con los cuales se logró un acercamiento a su realidad organizacional y se establecieron ciertos patrones básicos de la interacción que tienen con sus públicos. Es de recalcar que los miembros de la Asociación siempre se mostraron dispuestos y muy colaborativos a lo largo del desarrollo de la investigación.

A partir de esta observación, se plantearon una serie de preguntas acerca de la gestión de la comunicación de la Asociación, que se vieron reflejadas en la construcción de un modelo de auditoria de comunicación organizacional que tuvo en cuenta los siguientes componentes y elementos:

- Planes comunicacionales, considerando misión, visión y acciones estratégicas.
- Imagen institucional, considerando la identidad visual (logos, símbolos)

- Procesos internos y externos de comunicación con los elementos canales, medios recursos tecnológicos, actores, mapa de flujos y funciones.
- Impacto, considerando los elementos público, marketing, eficacia y eficiencia.

La aplicación de este modelo de auditoria de las comunicaciones, permitió la elaboración del diagnóstico el cual dio cuenta de los aspectos fuertes y débiles de la gestión comunicativa de la Asociación. Es así como se logró determinar que el aspecto que presenta deficiencia es la gestión de su comunicación interna, estableciendo que están abandonados los procesos internos y externos de comunicación en cuanto a los canales, medios, recursos tecnológicos, actores, mapas de flujo y funciones, lo cual influye negativamente en el impacto que tienen sus acciones en los públicos en cuanto a eficacia y eficiencia.

En cuanto los procesos internos de comunicación no existe un área encargada de gestionarlos, lo cual significa que la comunicación interna no es considerada por los directivos de la Asociación como una actividad estratégica y en una organización que tiene como base el desarrollo y formación de capital humano, esta debería ser el pilar de sus acciones.

Por otra parte es evidente que los medios de comunicación han cambiado y las organizaciones no pueden ser ajenas a los nuevos desarrollos de la tecnología, es así como los espacios y contenidos digitales de la Asociación, no pueden ser dejados al azar sino que deben ser planificados y estar acordes con los objetivos estratégicos de la misma.

Las nuevas tecnologías aportan dinamismo a los procesos de comunicación interna y actualmente la Asociación no aprovecha este potencial, ya que herramientas como la lista de distribución de correos electrónicos y los grupos de Whatsapp, no están siendo moderados por ningún miembro de la organización. De la misma manera la gestión de los medios basados en las nuevas

tecnologías presenta una nula interacción con su audiencia teniendo en cuenta que las páginas de Facebook, el blog institucional y el canal de Youtube no son actualizados con frecuencia.

Para la Asociación la comunicación interna no es un factor clave o decisivo dentro de su funcionamiento, no obstante consideran que la comunicación externa es muy importante porque tienen la convicción de que esta proyección les permite posicionarse como una organización reconocida en Argentina y la región. En este sentido no se realizan reuniones con fines organizativos de carácter interno y su comunicación es coyuntural ligada a eventos puntuales, sin tener un seguimiento y evaluación del impacto de los mismos.

La auditoría en cuanto a la identidad visual arrojó como resultado que la misma es obsoleta, porque el logo fue creado en el 2010 y modificado en el 2014, este proceso no fue el producto de un análisis de las necesidades comunicacionales de la Asociación, sino que respondió a un cambio meramente estético donde se sigue usando el hacha, pero a criterio del Coordinador General de la Asociación tiene un aspecto más dinámico. Asimismo este cambio no fue socializado con los demás miembros de la Asociación, ni acompañado de una campaña de relanzamiento de su imagen.

En este sentido la propia evolución del mercado demanda nuevas propuestas gráficas, que tengan la capacidad de comunicar adecuadamente los servicios que presta la Asociación.

Gracias a las consultas realizadas a los pasantes de las carreras de Licenciatura en Comunicación Social y Trabajo Social de la Universidad de Buenos Aires UBA se lograron establecer las formas de comunicación que maneja la Asociación con su público interno, determinando que la comunicación es de carácter informal y que los flujos de comunicación se suscriben a la información que se genera desde la presidencia de la Asociación, la cual se transmite en los canales como el perfil de Facebook, blog institucional y el correos electrónico de la

organización. Los pasantes no perciben una comunicación dinámica en las reuniones y no hay canales de retroalimentación que les permita evaluar las acciones que realiza la Asociación con respecto a su trabajo.

A través de la encuesta realizada a los beneficiarios de las acciones de la Asociación, se estableció que su comunicación externa se basa en destacar su identidad visual mediante el uso del logo en los distintos soportes gráficos que manejan como volantes, folletos, pendones, entre otros y por esta razón los encuestados reconocen este elemento, pero no ocurre lo mismo con su identidad corporativa ya que desconocen los elementos como la visión, misión y valores.

El proceso de auditoria realizado a la gestión de la comunicación interna y externa de la Asociación Civil Xango, estableció el análisis DOFA donde se tuvieron en cuenta los escenarios internos y externos que afectan su quehacer cotidiano. A partir de allí se pudo determinar que el escenario interno presenta deficiencias relacionadas con la nula gestión de sus comunicaciones.

Es así como no existe una base de datos actualizada de sus miembros, no hay planeación estratégica de sus actividades, lo cual se ve reflejado en que no cuentan con instancias de monitoreo y evaluación de sus acciones.

Como se ha podido observar durante el desarrollo de la auditoria, existe una gran dispersión de las funciones relacionadas con la comunicación de la Asociación, es así como no hay un área, departamento o persona experta en la materia que sea el responsable de su gestión. La principal recomendación se relaciona con que toda su planeación estratégica interna sea desarrollada y ejecutada por un área de comunicaciones, en coordinación con la Junta Directiva y otras áreas de la Asociación.

Ante el diagnóstico anteriormente expuesto, se comprobó la importancia de auditar las prácticas comunicacionales en una organización social, aplicando los elementos conceptuales de la

comunicación organizacional, haciendo énfasis en la necesidad de construir un plan que dé cuenta de sus procesos internos de interacción para mejorar su comunicación externa, lo cual genera que las relaciones en su interior sean más fluidas y les permitan alcanzar mejores resultados en el corto, mediano y largo plazo.

Desde la mirada profesional de los comunicadores/auditores, contribuir a la construcción e implementación de planes de comunicación estratégica para organizaciones sociales, significa una aplicación práctica desde el ámbito teórico que incide en los procesos de transformación social, que busca el ejercicio de la comunicación como agente en el fortalecimiento del capital social.

10. BIBLIOGRAFIA

- Amado Suárez, Adriana. (2011). *Auditoría de Comunicación*. Buenos Aires : La Crujía.
- Brandolini, A., González Frigoli, M. y Hopkins N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Capriotti, Paul. (Agosto de 1999). *Comunicación Corporativa Una estrategia de éxito a corto plazo*. Obtenido de Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo: http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf
- Capriotti, Paul. (2009). *Branding Corporativo* . Santiago de Chile : Andros Impresores.
- Costa, Joan. *Imagen pública*. Barcelona: Fundesco, 1992.
- Costa, Joan. (Agosto de 2003). *Razón y Palabra*. Obtenido de Razón y Palabra: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>
- Chaves, Norberto. (2012). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*. Barcelona: GG Diseño.
- Egidos, D., & Páez, L. (2000). *Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual*. Revista Latina de Comunicación Social, 3 (35).
- Etkin, María Eugenia. (2012). *Comunicación para organizaciones sociales: de la planificación a la acción*. Buenos Aires : La Crujía .
- Fernández Collado, Carlos Francisco. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Formanchuk, Alejandro. *Comunicación interna 2.0: un desafío cultural*. 1ª ed. Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 2010. Obtenido de

<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/wp-content/uploads/E-book-Comunicacion-interna-2.0-Alejandro-Formanchuk.pdf>.

Garrido, F. (2004). Auditorías de Comunicación. En: J. C. Losada (coord.), *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Barcelona: Ariel.

Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, (2010). *Censo 2010 INDEC*. Obtenido de http://www.censo2010.indec.gov.ar/index_afro.asp

Las ONG son noticia : estrategias para organizaciones sociales y medios de comunicación. (2007). Buenos Aires: Periodismo Social.

Mejía, E., Montilla, O. & Montes, C. (2008). Auditoría Operativa. Cali: Universidad Libre.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación Afrodescendientes y derechos humanos: Normativas, d. y.-1. (2014). *Afrodescendientes y derechos humanos Normas, documentos y recomendaciones*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Secretaría de Derechos Humanos del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Obtenido de http://www.jus.gob.ar/media/2452578/publicacion_afrodescendientes_y_derechos_humanos.pdf

Morin, Edgar (1992) *El Método IV: Las ideas. Su hábitat, su vida, sus costumbres, su organización*. Madrid: Ediciones Cátedra.

Sabino, Carlos. (1992). *El Proceso de Investigación* . Caracas : Panapo .

Saló, N. (1997). *La auditoría de la comunicación (I): antecedentes conceptuales*. Revista Capital humano, 105.

Sanz de la Tajada, Luis Ángel. *Auditoría de la imagen de empresa*. Madrid: Síntesis, 1996.

Simões, C., Dibb, S. & Fisk, RP JAMS (2005) 33: 153. *Gestionar la identidad corporativa: una perspectiva interna*. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/0092070304268920>

Tuñez, Miguel. *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora (España): Comunicación Social. Ediciones y publicaciones, 2011.

Varona, Federico (1997). “*Las Auditorías de la Comunicación desde una Perspectiva Académica*”. Madrid (España): Asociación de Directivos de Comunicación, DirCom, 1997.

Zapata, Natalia y Vargas, Teresita. *Enredando prácticas. Comunicación desde las organizaciones sociales*. Buenos Aires: San Pablo, 2010.

11. Anexos

Anexo 1. Logo Asociación Civil Xango. Fuente Archivo Asociación Civil Xango.



Anexo 2. Logo Grupo de Jóvenes Afro. Fuente Archivo Asociación Civil Xango.



Anexo
3.
Blog
inst

itucional.

Fuente

<https://agrupacionxango.wordpress.com/>



AGRUPACIÓN XANGÔ
por la inclusión y la justicia social

SOYOS UNA AGRUPACIÓN AFRO COMPUESTA POR ACTIVISTAS QUE PROMOVEMOS EL RESPETO POR LOS DERECHOS HUMANOS, LA IGUALDAD Y LA JUSTICIA SOCIAL DE LOS AFRODESCENDIENTES Y LA COMUNIDAD EN GENERAL. TRABAJAMOS DESDE BUENOS AIRES EN LA LUCHA CONTRA EL RACISMO, LA DISCRIMINACIÓN, EL SEXISMO, LA XENOFOBIA Y LA HOMOLESBOTRANSFOBIA. AGRUPACIONXANGO@GMAIL.COM

INICIO · ACTIVIDADES ANTERIORES · ACTUALIDAD · ¿QUÉNES SOMOS? · CONTACTO · SOBRE NOSOTROS

ACTIVIDADES DE XANGO EN SEPTIEMBRE

Buscar ...

Person

Anexo 4. Fan page de Facebook. Fuente <https://www.facebook.com/xango.agrupacion/>

The image shows a Facebook fan page for 'Agrupación Xangô'. The profile picture is a circular logo with a scale of justice and the text 'AGRUPACIÓN XANGÔ por la inclusión y la justicia social'. The cover photo is a group of about ten diverse people, including men and women of various ethnicities, smiling and posing together. Below the cover photo are buttons for 'Te gusta', 'Siguiendo', 'Compartir', and 'Contactar'. The main content area has a 'Crear publicación' section with a text input field and options for 'Foto/video', 'Etiquetar a a...', and 'Registrar visita'. On the right, the 'Comunidad' section displays statistics: 'Invita a tus amigos a indicar que les gusta esta página', 'A 3792 personas les gusta esto', and '3802 personas siguen esto'. There is also a 'Ver todo' link and a 'Configuración para activar' link.

Anexo 5. Fan Page Facebook. Fuente <https://www.facebook.com/agrupacionxango/>



Anexo 6. Fan Page Facebook Jóvenes Promotores de Agrupación Xango. Fuente

<https://www.facebook.com/PROMOTORES Afro/>



Anexo 7. Perfil de Twitter. Fuente <https://twitter.com/AFROXANGO>

AGRUPACIÓN XANGÔ
por la inclusión y la justicia social

TWEETS 374 SIGUIENDO 552 SEGUIDORES 405 ME GUSTA 144 MOMENTOS 0

Editar perfil

@AFROXANGO
@AFROXANGO
Atrocescendientes y militantes sociales contra el racismo, la discriminación y la xenofobia. Promovemos acciones alternativas y políticas para la comunidad afro.
de Argentina para el mundo

Tweets Tweets y respuestas ¡Aquí estarán los Momentos que quieras crear!

Tweet fijado
@AFROXANGO @AFROXANGO · 8 feb.
Lxs esperamos en el blog de La Agrupación Xango
agrupacionxango.wordpress.com

A quién seguir Actualizar Ver todos

- OCyP @OCYPAR Seguido por Juan Gonzalez ... Seguir
- CCU Tateloico @ccu01ateloico ... Seguir
- FNADT Misionero @fnadtmisionero ... Seguir

Anexo 8. Canal de Youtube. Fuente <https://www.youtube.com/channel/UCk6MRojbIetuQSeNlivO90w>

AGRUPACIÓN XANGÔ
por la inclusión y la justicia social

Agrupacion Xango
31 suscriptores

SUSCRITO 31

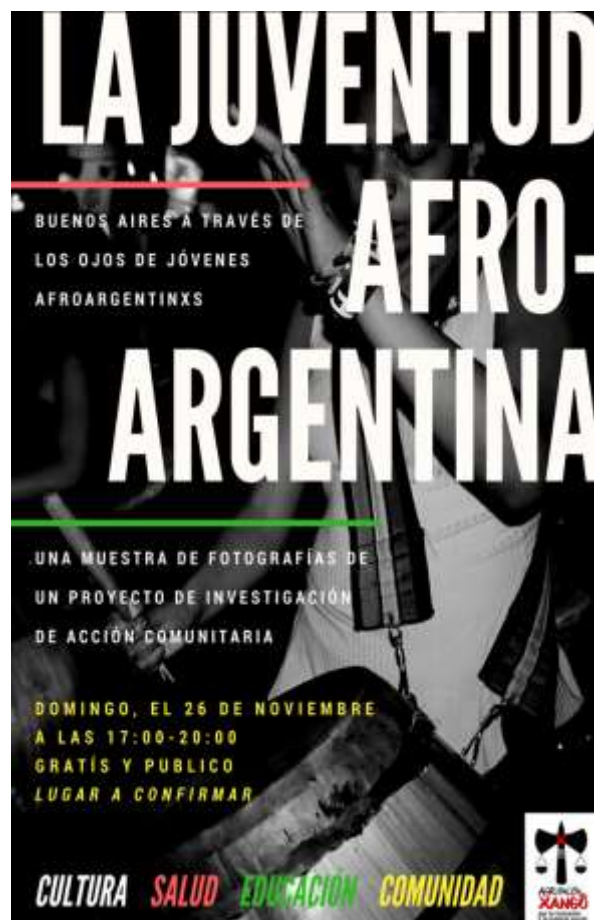
PÁGINA PRINCIPAL

Videos subidos ▶ REPRODUCIR TODO

- 8 de Noviembre Día Nacional de lxs Afroargentinx y la...
43 vistas · Hace 2 años
- WhatsApp Video 2016 10 14 at 7 33 47 PM
152 vistas · Hace 2 años
- Justicia para Massar Ba
229 vistas · Hace 2 años
- testimonios dia mujer afro Angela
43 vistas · Hace 3 años

Anexo 9. Material gráfico de la Asociación Civil Xango. Fuente Archivo particular Asociación Civil Xango.






En el marco de las Jornadas "Marx 2018. El Bicentenario", la agrupación afro Xango y el Grupo de Estudios Subalternidades en Latinoamérica (GESLAT) invitan a participar del Taller.

**I(nter)rumpiendo la ausencia:
saberes y poblaciones afro
en la Universidad de Buenos Aires**

Lunes 7 de mayo

17 horas aula HU 06
Facultad de Ciencias Sociales UBA
Santiago del Estero 1029

Organiza: GT. CLACSO: Intelectuales y políticas en América Latina





CONVOCATORIA A JOVENES AFROARGENTINOS

L@s jóvenes de agrupación Xango l@s invitamos a participar de la próxima reunión/encuentro donde conocerán nuestros trabajos, objetivos y experiencias como jóvenes afroargentin@s.

Queremos que te sumes!

Si tenés entre 12 y 25 años te esperamos en Florida 461 entre Lavalle y corrientes.

El día 20 mayo de 14 a 17hs



AGRUPACIÓN **XANGO**
por la inclusión y la justicia social

CONNECTING EXPERIENCES, STRENGTHENING COMMUNITY PARTNERSHIPS: THE AFRO PRESENCE IN ARGENTINA



SCREENING OF AFROARGENTINOS DOCUMENTARY & DISCUSSION WITH AFRO-ARGENTINE GROUP XANGO
JAN 24TH 4-6PM - NORTH QUAD 2435

COLLECTIVE TRANSLATION OF VIDEOS AND PEDAGOGY GUIDE FROM XANGO GROUP
FEB 16TH 5-9PM & FEB 17TH 10-5PM - LANGUAGE RESOURCE CENTER CTR - 1500 NORTH QUAD

TEACHING FOR DIVERSITY: PEDAGOGY WORKSHOP WITH FACULTY AND GSIS
MARCH 14TH 3-5PM - HATCHER GALLERY LAB 100

SCREENING OF VIDEOS AND DISCUSSION WITH XANGO GROUP
MARCH 26TH 4-6PM - NORTH QUAD 2435

FOR INFO CONTACT MARISOL FILA: MAFILA@UMICH.EDU



Anexo 10. Pendones. Fuente Archivo particular Asociación Civil Xango.



Anexo 11. Guía para docentes sobre cultura afro. Fuente Archivo particular.



Presentación de la guía para docentes
sobre afrodescendientes y cultura Afro.

AFROARGENTIN@S

Este **Viernes 19 de Septiembre a las 18 hs.** en el Auditorio de UTE en Bartolomé Mitre 1984 CTERA y la Agrupación Afro Xangô invitan a la presentación de la Guía para docentes sobre afrodescendientes y cultura Afro. Este es un aporte para su visibilización y en pos de lograr el reconocimiento de la diversidad étnica y cultural como parte de la identidad de l@s argentin@s.



AGRUPACIÓN XANGÔ
por la Inclusión y la Justicia Social



CTERA
Confederación de los Trabajadores
de la Educación de la República Argentina

Anexo 12. Actividades de la Asociación Civil Xango con pasantes de la Universidad de Buenos Aires UBA carrera de Trabajo Social. Archivo Asociación Civil Xango.





Anexo 13. Fotografías de actividades con pasantes de la carrera de Licenciatura en Comunicación Social Universidad de Buenos Aires UBA. Archivo particular.



Anexo 14. Fotografías de actividades Grupo de Jóvenes Afro de la Asociación Civil Xango.

Fuente Archivo Xango.





Anexo 15. Fotografías de las actividades de intercambio. Fuente Archivo Asociación Civil Xango.





Anexo 16. Fotografías de la participación de la Asociación Civil Xango en eventos culturales en Argentina. Fuente Archivo particular.







Anexo 17. Participación en eventos con organizaciones sociales. Fuente Archivo particular.



Anexo 18. Fotografías de la participación de la Asociación Civil Xango en eventos con instituciones del Estado argentino. Fuente. Archivo particular.



Anexo 19. Fotografías de la participación de la Asociación Civil Xango en medios de comunicación. Fuente Archivo particular.



SOY

VIERNES, 26 DE JUNIO DE 2015

CARLOS ALVAREZ NAZARENO PRESIDENTE DE LA AGRUPACION AFRO XANGO
WWW.AGRUPACIONXANGO.BLOGSPOT.COM
AGRUPACIONXANGO@GMAIL.COM

TRANSAFRICANISMOS

Por Carlos Álvarez

Estados Unidos sigue dando innumerables muestras del racismo estructural que en esta oportunidad se expresa en la violencia y la represión hacia los afroamericanos*. Durante los últimos días hemos sido testigos de la creciente violencia racista institucional, en manos de los agentes policiales de distintos estados, contra personas afro, sin distinción de género, edad o situación social. Pareciera que por estos días, nuevamente, "represión y muerte a los negros y negras" es el concepto que circula y legitiman las clases dominantes de la sociedad yanqui.

Esta avanzada explícita del racismo salió a la luz por los distintos medios de comunicación, mientras que el presidente Barack Obama habla más de armas que de racismo. Estos mismos medios de comunicación visibilizan y utilizan estas muertes en una coyuntura política de contienda electoral, sería importante preguntarse ¿cuántas muertes cotidianas de violencia racista han ocultado? ¿Cuántos afrodescendientes son víctimas de la represión, hostigamiento y maltrato y no salen en los noticieros? ¿Cuántos afro son



Imagen y texto: Sebastián Freije

LA RUBIA NEGRA

SUBNOTAS

- ORGULLO UMBANDA Por Dani Umgi
- TRANSAFRICANISMOS Por Carlos Álvarez

SOY INICIO

NOTA DE TAPA: POLÉMICA
LA RUBIA NEGRA
La religión umbanda convoca cada vez más a personas de la comunidad lgbttiq, mientras el racismo...
Por Liliana Vio

40º ANIVERSARIO DEL DIA INTERNACIONAL DEL ORGULLO
ESCRIBIENDO LA HISTORIA
Por Sandra Aguilar

A LA VISTA
PARA TRATARTE MEJOR

ARTE
EL ADELANTADO
Por Gabriela Cabezón Cámara

LIBROS
MI CUESTIÓN GAY
Por Daniel Gigena

BOSM ILLUSTRADO
¿PALABRAS O ETIQUETAS?
Por Pablo Perini
AGENDA

Activar Windo
Ve a Configuración

Unite a Página/12 ¡Ahora sin tarjeta de crédito!

¡Hacete

SOY

23 de marzo de 2018

Día internacional contra el racismo en la Argentina.

¡Se alza la voz!

Por Carlos Alvarez Nazareno



Unite a Página/12 ¡Ahora sin tarjeta de crédito!

¡Hacete s

SOY

01 de septiembre de 2017

La cuestión negra: entre la visibilización y el racismo

“La presencia afro en Argentina es mucho más que un tema de melanina”

¿Qué significa hoy nombrarse afrodescendiente en la teoría y en las prácticas? Hace dos semanas, Virginia, Estados Unidos, fue sede de una de las mayores congregaciones de odio racista en décadas. ¿Y por casa cómo andamos? Algunos apuntes sobre los modos de nombrar como campos de batalla y sobre la presencia afro en estas tierras.

Por Carlos Álvarez







Página12

◀ | ▶ Miércoles, 24 de febrero de 2010 | Hoy

EDICIONE

ULTIMAS NOTICIAS

EDICION IMPRESA

SUPLEMENTOS

TAPAS

ROSARIO/12

RADAR RADAR LIBROS CASH TURISMO LIBERO NO LAS12 FUTURO M2 **SOY** SATIRA12 ESPECIALES FOTOGALERIA

SOY

VIERNES, 19 DE FEBRERO DE 2010

ENTREVISTA

Entre dos orillas

Padre de dos hijas, uruguayo de nacimiento y argentino por adopción, Carlos Álvarez hace de su identidad como hombre gay y afrodescendiente una militancia cotidiana, tanto en la organización Africa y su Diáspora como en la Federación Argentina de Lesbianas, Gays y Trans.



Por Damián Martino



¿Cómo fue tu coming out?



—Mi coming out fue bastante difícil. Yo en principio era un militante afro y tenía mis prácticas ocultas. Era difícil compartirlo con mi familia y grupo de amigos. Hoy, años después, recordamos cuando les mentía para hacer escapadas y nos reímos, pero en su momento no fue fácil. En muchos contextos de Latinoamérica no es fácil. A mí me empezó a hacer ruido todo esto de tener una doble vida, yo tenía en claro que era insalubre y no podía sostenerlo por mucho tiempo más. Ahí fue cuando comencé a romper puertas. Yo tengo dos hijas, de seis y siete años, y una de las cosas que yo siempre quise es que las mamás de ellas siempre supieran que soy gay y que sólo las iba a acompañar en la paternidad. Eso es algo que siempre quise, así como también que mis hijas siempre supieran que yo soy homosexual desde chico. Me sentía falta a veces irte a esas reuniones con mis hijas



Cuando me levantaba a un chico y me decía: "Vos sos el primer negro con el que estoy", yo le contestaba: "Vos sos el blanco número 44". La verdad es que esos comentarios son bastantes chocantes y en la ciudad de Buenos Aires pasa mucho esto: vienen, te interrogan, te avasallan, se acercan y no les importa nada.

Imagen: Sebastián Freire

Inicio > Sociedad > No es verdad que en Argentina no haya población afrodescendiente



SOCIEDAD

CARLOS ALVÁREZ: COORDINADOR AGRUPACIÓN XANGÓ POR LA INCLUSIÓN Y LA JUSTICIA SOCIAL

No es verdad que en Argentina no haya población afrodescendiente

Última actualización: Dic 8, 2018



452 2

Representantes de afrodescendientes manifestaron su visión con respecto a la percepción y aceptación social de la negritud en Argentina.

ULTIMAS NOTICIAS >

Sospechan que policías mataron a 18 persona de Janeiro

Feb. 12 2019

Incendios forestales en el centro sur de Chile provocan dos muertes y continúan las alertas

Feb. 12 2019

Este sábado se realizará el velatorio de Emilia en el club donde se formó

Feb. 12 2019

En operativo policial confiscaron cargamento de drogas que circulaba por Ruta N°7

Feb. 12 2019

Jefe de antiterrorismo de ONU: ISIS tiene US\$ millones en reservas

Feb. 12 2019

REDES SOCIALES >



Suscribese a nuestro Boletín

Aquí puede suscribirse a nuestro boletín informativo. [Este boletín](#)

Anexo 20. Guía de auditoría de Comunicación. Fuente Lic. Franz Portugal Bernedo 2013.

GUÍA DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

[Desarrollado por Lic. Franz Portugal Bernedo]

Nombre del profesional ejecutante:

PARTE I: AUDITORÍA DE LA UNIDAD DE COMUNICACIÓN [UC]

DATOS BÁSICOS DE LA UC:

	RESPUESTAS
Nombre de la organización:	
Actividad que realiza:	
Sector al que pertenece: [público o privado]	
Número de trabajadores: [aproximado]	
Nombre de la UC:	
Tiempo de existencia de la UC: [en años]	
Ubicación de la UC en el organigrama: [especifique nivel]	
Nombre del cargo del funcionario responsable de la UC:	
Funciones establecidas para la UC: [consignar "sí" o "no"]	
Funciones establecidas para el responsable de la UC: [consignar "sí" o "no"]	
Número de total de trabajadores que laboran en la UC:	
Número de profesionales que laboran en la UC:	
Número de técnicos que laboran en la UC:	
Número de ambientes adjudicados a la UC: [Consignar "0", sino posee ambiente propio]	
Número de computadoras de la UC:	
Número de impresoras de la UC:	
Número de equipos fotográficos:	
Número de equipos de video:	

Complete la siguiente información de la UC, en los casos pertinentes:

Funciones de la UC:

Relación de personal según calificación personal o técnica:

Tipos de cargos y funciones asignadas a cada uno:

Funciones del responsable de la UC:

Ubicación de la UC en el organigrama:

PRODUCTOS DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Marque con una "X" la existencia o no del producto comunicacional respectivo. En caso de existir, califique el mismo con las categorías: Muy Bueno [MB], Bueno [B], Regular [R] y Malo [M].

¿Tiene los siguientes productos comunicacionales?		SÍ	NO	MB	B	R	M
Carta de identidad							
Folleto institucional							
Video institucional							
Boletín							
Página Web							
Redes sociales virtuales							
Intranet corporativa							
Catálogo de recursos o servicios							
Memorias o anuarios institucionales							
Paneles, periódicos murales o carteleras internas							
Papelería Institucional	Papel membretado						
	Sobres						
	Tarjetas						
	Carpetas [fólderes]						

En caso de haber marcado "No" en alguno de los productos, explique brevemente las razones de esta situación [explicación individual, por cada uno de los productos que no existen].

Realice un breve comentario evaluativo de la situación actual de los productos de comunicación de su organización:

DOCUMENTOS BÁSICOS DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Marque con una "X" con respecto a la existencia o no de los siguientes documentos de gestión de la comunicación:

Documentos	SÍ	NO
------------	----	----

Política de comunicación [Escrita]		
Estrategia de comunicación [Escrita]		
Plan anual de comunicación		
Plan de comunicación interna		
Plan de comunicación de crisis		
Plan de comunicación de riesgo		
Manual de normas de identidad visual [o Manual de Imagen e Identidad]		
Manual de Operación y Funciones [MOF] de la UC		
Mapa de públicos [o de Stakeholders]		
Directorio de públicos		

En caso de haber marcado sí, de un comentario acerca del documento; en caso de haber señalado su inexistencia, explique la razón de esta situación:

La Asociación no posee estos documentos de gestión de la comunicación debido a que no cuentan con una persona responsable del área de comunicación que tenga la disponibilidad para realizarlos.

Realice un breve comentario evaluativo general de la normativa de comunicación vigente en su organización:

PARTE II: AUDITORÍA DE LAS FUNCIONES DE LA UC

IMPORTANTE

Las Unidades de Comunicación en las organizaciones desarrollan cinco funciones básicas: 1) la función normativa, 2) la función de servicio, 3) la función formativa, 4) función de planeamiento y 5) la función prospectiva. Denominamos función normativa aquella que tiene por objetivo la cohesión y coordinación de todos los activos de imagen con que cuenta la organización. Denominamos función de servicio la que tiene por objetivo el apoyo y asesoría en comunicación a todas las áreas y filiales de la organización. Denominamos función formativa aquella que tiene por objetivo la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización. Denominamos función de planeamiento aquella que tiene por objetivo desarrollar las estrategias de comunicación y el plan de comunicación de la organización. Finalmente, denominamos función prospectiva aquella que tiene por objetivo la recopilación y análisis de la información del entorno de la organización, así como del clima interna de la organización.

¿La UC de la organización realiza las siguientes funciones?

[Marcar una "X" en Sí o No, según corresponda]

Función Normativa

Establece las reglas de comunicación del proyecto de la organización como son:

	SÍ	NO
Identidad visual corporativa		
Libro de estilo		
Protocolos de comunicación		
Normas de selección de agencias		
Programa de guías de comunicación		

Si la respuesta es negativa, explique brevemente el porqué de esta situación [de forma individual]:

Función de Servicio

	SÍ	NO
Desarrolla acciones de apoyo y asesoría a las áreas y filiales de la organización.		
Desarrolla los tipos de comunicación que requiere la organización.		
Suministra materiales comunes de comunicación que sirven para optimizar la función comunicativa de la organización.		

Si la respuesta es negativa, explique brevemente el porqué de esta situación [de forma individual]:

Función Formativa

	SÍ	NO
Identifica las áreas, departamentos, servicios o personas de la organización que requieren un entrenamiento específico en comunicación.		
Formula y desarrolla los programas de capacitación comunicativa.		
Formula y desarrolla el programa de identidad corporativa.		
Desarrolla los programas para la transmisión de la cultura de la organización.		

Si la respuesta es negativa, explique brevemente el porqué de esta situación [de forma individual]:

Función Prospectiva

	SÍ	NO
Informa de los competidores u organizaciones de su campo de operación.		
Informa del mercado o público objetivo.		
Informa sobre la opinión, interna y externa sobre la organización.		

Si la respuesta es negativa, explique brevemente el porqué de esta situación [de forma individual]:

Evaluación de las funciones

Realice una breve explicación general de la aplicación de las funciones de comunicación que realiza su organización.

PARTE III: COMUNICACIÓN INTERNA

Flujos y redes de comunicación interna

En una organización, la comunicación fluye a través de redes. Para conocer la situación de la comunicación interna, revisa cada una de las características que a continuación se presentan y explica cómo se da esta realidad en la organización auditada.

Fluye de arriba hacia abajo a través de la pirámide jerárquica.-

Fluye en ambos sentidos según una pirámide funcional, estando cada función controlada por otra superior en la pirámide y la información horizontal constreñida.-

La información acerca de las necesidades de trabajo fluye desde el centro hacia todas las direcciones donde se encuentran los recursos más próximos dentro de la organización para resolver la tarea.-

La coordinación de la información es global y su estructura cambiará en función de cada tarea.-

Se establece de persona a persona en función de las relaciones personales, de ayuda mutua, satisfacción y valores compartidos.-

La coordinación establece niveles globales de contribución para el mantenimiento de la organización, establecidos por mutuo acuerdo.-

Evaluación de los flujos de comunicación

Realice una breve evaluación general acerca de la situación de los flujos de comunicación en la organización:

Cuadro de análisis de los soportes de la comunicación interna

A continuación mostramos un cuadro con una lista de dispositivos de la comunicación interna que debe tener una organización. Para calificar la periodicidad de su aplicación o uso debe consignar "X" en la columna que corresponda. Considere que "P" es permanente; "R", regular; "O", ocasional y "N" es nunca.

Dispositivos	P	R	O	N
Tablón de anuncios [Periódico mural]				
Mensajería electrónica [Correo]				
Señalizaciones				
Periódico, boletín o revista interna				
Carta				
Notas informativas				
Material audiovisual				
Seminarios				
Reuniones				
Entrevistas				
Celebraciones				

Visitas				
Reclamaciones				
Avisos / Alarmas				

Evaluación de los soportes de comunicación interna

Realiza una pequeña evaluación general de la comunicación interna de la organización; a través de la data obtenida.

PARTE IV: ANÁLISIS DE LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA

Determinación del estado corporativo

Señale con una "X" el cuadro que corresponde a la descripción más fidedigna del estado actual de su organización.

Organización de nueva creación	<input type="checkbox"/>
Organización con una imagen negativa	<input type="checkbox"/>
Organización con identidad visual obsoleta	<input type="checkbox"/>
Organización con alguna disfunción corporativa	<input type="checkbox"/>
Organización con imagen e identidad óptima	<input type="checkbox"/>

Análisis de [Manual de] Normas de Identidad

Evolución diacrónica:

	RESPUESTAS
Año de creación de logo símbolo	
Número de modificaciones sufridas	
Causa y naturaleza de las modificaciones	
Año de la última modificación	
Año de la realización del último manual de normas	

Constantes universales de identidad:

	RESPUESTAS
Número y naturaleza de las versiones complementarias de logo / símbolo	
Colores corporativos y naturaleza y número de colores complementarios	
Tipografía corporativa y complementaria	
Número de combinaciones posibles del logo / símbolo en función de los colores corporativos	

Sistema de aplicaciones:

Señale con una "X" sobre qué soportes se aplica la identidad visual

SOPORTES	
Impresos [papelería]	
Señalización	
Publicaciones corporativas	
Publicaciones internas	
Interiores	
Packaging	
Publicidad	

Evaluación de la identidad Visual Corporativa

Realiza una pequeña evaluación general de la identidad visual corporativa de la organización; a través de la data obtenida.

Fecha de inicio de aplicación de la guía:

Fecha de final de aplicación de la guía:

12. Apéndices

Apéndices A. Entrevista en profundidad Carlos Álvarez Coordinador General de la Asociación Civil Xango.

Nombre del entrevistado:

Fecha / hora de realización de la entrevista:

Lugar:

Profesión:

Organización:

1. Breve reseña de la Asociación
2. ¿Dónde funciona la Asociación civil Xango?
3. ¿Cuál es la misión/ visión de la Asociación?

Visión ¿Cómo se proyectan en 5 o 10 años? O en un tiempo más acotado.

4. ¿La Asociación cuenta con sede propia?
5. ¿Cuáles son las actividades que realiza?
6. ¿Quiénes son los beneficiarios de sus acciones?

Consideran que Xango es un referente en la temática afro

7. ¿La organización es de carácter privado o público?
8. ¿Cuáles son las organizaciones que realizan actividades similares a la Asociación?
9. ¿Cuáles son las instituciones y organizaciones nacionales e internacionales que brindan apoyo para el desarrollo de sus actividades?
10. ¿Cuáles son los medios de financiación para la realización de sus actividades?
11. ¿Realizan algún tipo de actividad para captar fondos y voluntarios/as?

12. ¿Cuántas personas trabajan en la Asociación aproximadamente?
13. ¿Cuántas de estas personas son rentadas y cuántas voluntarios/as?
14. ¿Cuál es el puesto que usted ocupa dentro de la organización?
15. Tiempo de permanencia en la organización.
16. ¿Cuáles son las funciones que realiza dentro de Xango?
17. ¿La Asociación tiene organigrama?
18. ¿Cuáles son los cargos y las funciones asignadas a cada uno/a de los miembros?
19. ¿Existe un departamento o área de comunicación?
20. En caso de que la respuesta anterior sea positiva ¿Quién es la persona responsable?
¿Cuáles son sus funciones?
21. ¿Cuál es la ubicación del área de comunicaciones dentro del organigrama? Especifique el nivel.
22. ¿Cuál es el número total de personas que trabajan en el área de comunicaciones?
23. ¿Cuáles son las funciones del área de comunicación?
24. ¿Cómo es la relación que manejan con los medios de comunicación?
25. ¿Qué significa para la organización comunicar?
26. ¿Qué tipo de información difunden?
27. ¿Con cuánta periodicidad divulgan información?

Apéndices B. Consulta a los pasantes de las carreras de Trabajo Social y Comunicación Social UBA.

Hola, esta es una encuesta que se desarrolla con el objetivo de conocer su percepción sobre la comunicación en la Asociación Civil Xango. Agradecemos sus respuestas.

1. Menciones tres atributos con los que relaciona a la Asociación Civil Xango

2. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con la pasantía realizada? Marque sólo una opción.

Muy satisfecho	
Bastante satisfecho	
Poco satisfecho	
Insatisfecho	

- 3.Cuál es su grado de satisfacción con las siguientes herramientas de comunicación usadas por la Asociación Civil Xango.

Herramientas de comunicación	Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho
Correos electrónicos				
Grupos de whatsapp				
Blog institucional				

Fan Page en Facebook				
Reuniones de trabajo				

4. Valore con cuál de las siguientes herramientas, la Asociación le suministró información sobre sus actividades.

Herramientas de comunicación	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Correos electrónicos					
Grupos de whatsapp					
Blog institucional					
Fan Page en Facebook					
Reuniones de trabajo					
Twitter					
Canal de youtube					

5. Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de comunicación de Xango.

Aspectos de comunicación	Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho
Nivel de				

comunicación				
Calidad de comunicación				
Asistencia de los miembros de la agrupación				
Formación y orientación				

6. ¿Cuál cree usted que es el tipo de comunicación más frecuente en la Asociación?

Tipo de comunicación	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
Del presidente a los miembros					
De los miembros al presidente					
Igual entre presidente y miembros					

7. Califique de 1 a 5 qué tipo de información le gustaría recibir de la Asociación, siendo 5 la calificación más alta.

Tipo de información	1	2	3	4	5
Cultural					
Política					
Social					
Económica					

Educación/capacitación					
------------------------	--	--	--	--	--

A continuación Usted encontrara preguntas relacionadas con la imagen de la Agrupación Xango, favor responder de acuerdo a la matriz presentada.

1. El logo de Xango ¿se identifica fácilmente en los diferentes medios de comunicación utilizados por la agrupación? Marque solo una opción.

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

2. En su opinión ¿el nombre Xango se relaciona con las actividades que el grupo desarrolla? Marque una sola opción.

SI NO

3. Los principales atributos del grupo son la inclusión y diversidad, en su opinión ¿el logo de Xango representa estos valores? Marque una sola opción.

SI NO

4. ¿Los volantes que recibe por parte de Xango despiertan su interés? Marque una sola opción.

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	

Nunca	
-------	--

5. Los colores negro, rojo y blanco que se utilizan para identificar a Xango, ¿los considera adecuados para las actividades que desarrolla la agrupación?



AGRUPACIÓN XANGÔ
por la inclusión y la justicia social

SI

NO

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción con las siguientes herramientas de comunicación utilizadas por la Agrupación?

Herramientas de comunicación	Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Poco satisfecho	Insatisfecho
Correos electrónicos				
Grupos de whatsapp				
Blog institucional				
Fan Page en Facebook				
Reuniones de trabajo				

7. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la información que recibe sobre los proyectos y programas, que tiene la Agrupación Xango? Marque solo una opción.

Muy satisfecho	
Bastante satisfecho	
Poco satisfecho	
Insatisfecho	

8. Califique de 1 a 5 el tipo de información que le gustaría encontrar en las redes sociales de Xango. Siendo 5 la calificación más alta.

Tipo de información	1	2	3	4	5
Cultural					
Política					
Social					
Económica					
Educación/capacitación					

9. Defina a la Asociación Civil Xango en tres palabras.
-