

**JORNADAS DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE  
LA COMUNICACIÓN 2016**

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales

VII° Encuentro de Investigación en Periodismo y  
IV° Foro de Investigadores en Diseño, Publicidad, Comunicación Social y  
Relaciones Públicas

**“Los Procesos y los Productos de la Investigación en Comunicación”**

**Título del trabajo**

**La Comunicación en las OSC Matriz ACO de autodiagnóstico**

**Nombre y apellido del/los autor/es,**

Adolfo Vázquez  
Eugenia Etkin

**DNI:** 10.127.321  
**DNI:** 18.602.227

**Pertenencia institucional:**

Maestría en Dirección de Comunicación Institucional de UCES. Comunicaciones Comunitarias y de Bien Público en la Carrera de grado de Comunicación Social de UCES.

**Correo electrónico:**

[adolfovazquez10@hotmail.com](mailto:adolfovazquez10@hotmail.com);  
[eugeniaetkin@gmail.com](mailto:eugeniaetkin@gmail.com)

**Jornadas de Investigación  
de la Facultad de Ciencias de la Comunicación**  
VII° Encuentro de Investigación en Periodismo y  
IV° Foro de Investigadores en Diseño, Publicidad, Comunicación Social y RR PP  
UCES 2016

**La Comunicación en las OSC  
Matriz ACO de autodiagnóstico**

**Autores:**  
Adolfo Vázquez y Eugenia Etkin  
Año: 2016  
Investigación finalizada

## Índice

<b>1. Antecedentes y Objetivos del proyecto.....</b>	<b>03</b>
<b>2. Metodología.....</b>	<b>04</b>
2.1. Unidades de análisis	
2.2. Técnicas de recolección de datos	
2.3. Diseño de los instrumentos	
<b>3. Definiciones conceptuales.....</b>	<b>06</b>
3.1. Organizaciones de la Sociedad Civil	
3.2. Perspectivas desde la comunicación	
<b>4. Proceso de construcción de la matriz.....</b>	<b>10</b>
4.1 Breve reseña del camino recorrido	
4.2 Dimensiones, variables e indicadores.	
4.3 Cuestionario de la matriz ACO	
<b>5. Ajuste final de la Matriz ACO .....</b>	<b>16</b>
5.1. Actividades de transferencia	
<b>6. A modo de Reflexión final .....</b>	<b>21</b>
<b>7. Bibliografía.....</b>	<b>23</b>

### **Anexos**

- I. Definición de las variables
- II. Matriz ACO 36 preguntas
- III. Cuestionario a usuarios Matriz

## **1. Antecedentes y Objetivos del proyecto**

Hace décadas los autores venimos desarrollando junto con los alumnos de nuestras respectivas cátedras, auditorías de imagen en el campo de las comunicaciones de las organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) a nivel de grado y posgrado.<sup>1</sup>

En el caso de posgrado, el trabajo de estudio de imagen la cátedra lo realiza desde la primera promoción de la Maestría (1995). Durante los tres primeros años, se accedió a las instituciones auditadas a través de relaciones personales, de profesores y alumnos, hasta que tomamos contacto con Fundación Compromiso, y a partir de 1998, las instituciones elegidas para ser estudiadas fueron propuestas por Fundación Compromiso, por su deseo de contar con este servicio, y por su nivel de madurez para aceptar la realización de un estudio de imagen por parte de investigadores externos.

Todo esto sujeto a compromiso de confidencialidad y de cumplimiento de las obligaciones de las partes, en cuanto a proporcionar información y abrirse al requerimiento de los auditores, y a la entrega de los resultados del trabajo, contenidos en un informe final escrito con diagnóstico, conclusiones y propuestas de mejoras.

El grado de satisfacción de las organizaciones participantes sustenta el buen nivel profesional alcanzado por los trabajos, realizados por los maestrandos de segundo año bajo la dirección de la cátedra.

Desde 1995 al 2015 en posgrado se auditaron más de 80 organizaciones.

En el caso de grado, los estudios se vienen realizando desde el año 2007 y se analizaron más de 170 organizaciones.

La rica experiencia que aportaron estos estudios, nos impulsó a realizar una investigación sobre las comunicaciones de las organizaciones de la sociedad civil en nuestro país, particularmente en el área metropolitana (CABA y GBA)<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales, materia “Estudio de Imagen a ONGs”, y Carrera de Comunicación Social, materia “Comunicaciones Comunitarias y de Bien Público”

<sup>2</sup> Título del Proyecto: Hacia una caracterización de la Comunicación de las Organizaciones de la Sociedad Civil de CABA y GBA (Argentina). Construcción de Matriz de autodiagnóstico comunicacional. Equipo de investigadores: Vázquez, Adolfo y Etkin, Eugenia. UCES. 2012-2016

Con ese propósito, hacia fines del año 2012 acordamos la realización de una investigación, que inicialmente se orientó a caracterizar las comunicaciones de las OSC, y posteriormente, a partir del año 2015, fue enfocándose en la construcción de una herramienta de utilidad para los directivos de las OSC, en tanto les permitiera realizar un autodiagnóstico del estado de las comunicaciones en sus respectivas organizaciones.

La finalidad de esta herramienta era facilitarles la realización de un diagnóstico comunicacional, que a su vez permitiera a cada organización reflexionar sobre sus prácticas y plantearse objetivos de mejora.

## **2. Metodología:**

### **2.1. Unidades de análisis**

Inicialmente el estudio comprendía abarcar a veinte OSC pero luego decidimos efectuar un segundo recorte y reducirlo a cinco organizaciones. La decisión se basó principalmente en privilegiar la calidad de información y focalizarnos en entrevistas en profundidad con miembros o directivos de las organizaciones, para obtener una respuesta con mayor precisión sobre el uso de la Matriz.

En los estudios cualitativos como es el caso de nuestra investigación, el tamaño de la muestra no fue importante, pues el interés no fue generalizar los resultados a una población más amplia, sino conocer en profundidad la muestra.

Actualmente la Matriz está siendo utilizada por siete OSC más ( lo que suman 12 en total).

### **2.2. Técnicas de recolección de datos**

Para nuestra investigación hemos utilizado tanto el diseño de campo (análisis de las OSC) como el bibliográfico. El diseño de la investigación fue de carácter exploratorio y el método respondió a una perspectiva inicial de carácter cualitativo, mediante un

acercamiento a nuestro objeto de estudio para comprenderlo mediante un análisis exhaustivo y profundo de la información obtenida.

En el caso de datos secundarios, nos apoyamos principalmente en los estudios y publicaciones producidos por el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), y por el Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES).

El CENOC, es un organismo oficial que tiene como uno de sus objetivos promover la participación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en la gestión de las políticas públicas generando espacios institucionales de articulación para el establecimiento de procesos de desarrollo sustentable. En sus inicios era una dependencia del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, y actualmente depende del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, de la Presidencia de la Nación.

CEDES, por su parte, es un grupo de profesionales de las ciencias sociales, que decidió la creación del Centro, con el propósito de constituir un espacio independiente y pluralista, capaz de cobijar y dar continuidad al trabajo de investigación y pensamiento que venían desarrollando previamente en otros ámbitos.

Los registros de CENOC y CEDES con sus publicaciones y esquemas clasificatorios de las organizaciones según sus diferentes temáticas de intervención<sup>3</sup>, han contribuido a iluminar el escenario de la investigación, facilitando el diseño de la estructura de la misma.

Durante el proceso de investigación utilizamos diferentes técnicas para la obtención de datos, tales como: entrevistas en profundidad, revisión de documentos, diseño de

---

<sup>3</sup> Educación no formal, Apoyo Escolar, Menores en riesgo, Atención Primaria de la Salud, Formación Ocupacional, Comedores populares, Deporte, Microempresas/Pymes, Desocupación, Comunicación social, Discapacidad, Derechos humanos, Bibliotecas, Artesanías, Nutrición, Violencia familiar, Formación profesional, Patrimonio cultural, Educación sanitaria, Materno infantil, Educación de adultos, Educación Formal, Comedores escolares, Teatro/Danza, Drogadependencia, Cooperativas, Agricultura y ganadería, Discriminación, Turismo, Educación cooperativa, Becas, Música, Trabajo informal, Contaminación y Degradación, Planificación familiar, Reconversión laboral, Higiene y seguridad, Salud mental, Analfabetismo, SIDA, Autoconstrucción, Agua Corriente y Cloacas, Derecho a la Identidad Cultural, Educación Intercultural, Literatura, Enfermedades Específicas, Ciencias Naturales / Exactas, Alcoholismo, Plástica, Organizaciones s/fin de lucro, Educación agraria, Tecnología, Residuos, Deserción escolar, Violencia, Artes visuales, Personas sin vivienda, Flora y fauna, Sexualidad, Escuelas rurales, Regularización dominial, Derecho a la Tierra, Asentamientos, Política, Abuso sexual, Derecho laboral, Electrificación, Catástrofes, Espacios Públicos, Cuentapropismo, Minifundios, Transportes.

cuestionarios ajustados para la matriz, construcción de base de datos<sup>4</sup> de OSC y determinación de tipo de muestra intencional para aplicar la Matriz ACO.

### **2.3. Diseño de los instrumentos**

Antes de comenzar a actuar el “campo” realizamos pruebas piloto para testear y afinar los instrumentos en forma previa. El ajuste de la matriz ACO tuvo varios procesos a saber:

- El primer diseño de la Matriz se definió en base a lecturas bibliográficas
- Se realizaron ajustes a la Matriz, y posteriores consultas a especialistas en Comunicación Institucional<sup>5</sup> quienes nos realizaron observaciones tanto de contenido como de extensión.
- Se redujeron preguntas de la Matriz Inicial y se la puso a prueba con cinco OSC a las que teníamos acceso. Optamos por reducir la prueba a cinco OSC para poder trabajar en profundidad.
- Se realizaron entrevistas semiestructuradas a miembros de las OSC para obtener opinión de uso de la Matriz.
- Se decidió sistematizar y analizar los datos recolectados: se desgrabaron entrevistas, organizamos y sistematizamos las fuentes recolectadas, se preparó una base de datos de OSC trabajadas en grado y posgrado, con la finalidad de reajustar y organizar la Matriz y a futuro poder contar con las OSC debidamente registradas.

## **3. Definiciones conceptuales**

### **3.1 Organizaciones de la sociedad civil**

La Sociedad Civil tal como sostiene De Piero se construye a partir de la conformación de grupos o movimientos (creados por los propios ciudadanos) plurales y autónomos de las acciones del Estado y del Mercado. No son parte del Estado ni del Mercado, pero se

---

<sup>4</sup> Para la recolección de datos se utilizaron plantillas estandarizadas que dieron cuenta del nombre, año que fue auditada por los alumnos, si correspondió a grado o Posgrado. El tipo de organización y la temática que aborda. Esto nos permitió unificar la información obtenida mediante un cuestionario elaborado ad hoc.(Informe de Avance 1. Investigación. UCES )

<sup>5</sup> Cecilia Mosto y Gonzalo Peña, ambos docentes de la Maestría DIRCOM de UCES

vinculan con ambos. (De Piero) “No son un conjunto homogéneo pero buscan intervenir en la agenda pública”

Existen diferentes denominaciones de *organizaciones de la sociedad civil* (OSC): organizaciones no gubernamentales, entidades sin fines de lucro, tercer sector, organizaciones de promoción y desarrollo, benéficas, sociales, comunitarias y entidades intermedias.

Cada una de ellas responde a diferencias y es la alta heterogeneidad del universo asociativo que deviene en la vaguedad e indefinición (o pluri-definición) que se construye y refuerza. (Otegui, 2009). Según la definición estructural-operacional propuesta por Salomón y Anheier, (citado en Otegui, 2009) las organizaciones sociales se caracterizan por ser:

- Estructuradas: consideradas según la Constitución Argentina como sujetos de derecho,.
- Privadas: referida a la independencia administrativa con el Estado
- Autogobernadas: con capacidad para manejar sus propias actividades y elegir sus autoridades.
- Voluntarias: las autoridades son designadas por los propios miembros de las organizaciones y la afiliación no es obligatoria sino de elección voluntaria. Manejan sus propias actividades según reglas específicas.
- Sin fines de lucro: las organizaciones no deben distribuir beneficios entre sus miembros. (Se presentan excepciones y casos híbridos como las cooperativas)

Otra perspectiva de clasificación es la realizada por Filmus y Arroyo (1997) en el que sitúan a las organizaciones de acuerdo con sus *funciones sociales* lo que permite ubicarlas según sea la capacidad que cada una tenga en articular políticas sociales.



Dichos autores aportan la siguiente tipología:

- Organizaciones para la asistencia directa (OPAD)
- Organizaciones para asistencia técnica (OPAT)
- Organizaciones para estudios e investigación (OPEI)

Cada una focaliza su accionar en determinados niveles de intervención. Por ejemplo, no es lo mismo una organización dedicada a estudios macroeconómicos que una organización de asistencia a pequeños productores. La primera no apunta a asistir a determinado grupo o comunidad directamente, sino a través de estudios e investigaciones.

Tomamos también como tipología de análisis los criterios que El CENOC propone para la construcción de tipologías de organizaciones sociales según sus tipos de articulaciones. Cada una de ellas remite a clasificaciones teóricas / empíricas. Hemos tomado esta categorización para alinear nuestra investigación con protocolos preestablecidos de un organismo que ya viene trabajando con este sector.

La primera articulación, está compuesta por los siguientes criterios de clasificación: Autonomía respecto de Estado, Formas de integración de las organizaciones, Institucionalización jurídica y alcance de las organizaciones.

La segunda articulación: hace referencia al tipo de promoción a la cual se dedica la Organización: Promoción Humana, Promoción Social, Promoción del Desarrollo y Promoción de Derechos.

Por último la tercera articulación: se refiere a las Organizaciones Sociales según los fines que prevalecen en relación a sus acciones.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Estas son: Unión vecinal/ Sociedad de fomento, Ayuda Solidaria/voluntariado, Organización de transferencia de asistencia técnica, Organización de Salud, Organizaciones productivas asociadas, Centro/Grupo Comunitario, Defensa de Derechos, Organización prestadoras de otros servicio, Centros de estudio/ investigación, Biblioteca, Organización de Defensa de Intereses de Categorías, Organización Cultural, HogaresInstitución educativa/ formación

### **3.2. Perspectivas desde la comunicación**

Consideramos que a nivel social e institucional la comunicación es un proceso complejo, que excede los marcos instrumentales y operativos interiores a las OSC.

Afirmamos por lo tanto que las organizaciones son actores sociales que emiten permanentemente discursos, tanto a través de sus acciones como de las comunicaciones planificadas.

Las problemáticas de comunicación institucional responden a dos dimensiones: la externa y la interna. A su vez cada una está enmarcada dentro de procesos particulares que los definen.

Consideramos que la comunicación organizacional no se limita a los instrumentos o dispositivos técnicos que utiliza (prensa, interna, RSE, publicidad, *on line*, etc.) sino que tiene como práctica social compleja, es un proceso “de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas específicas” (Uranga 2016 ).

Limitar la comunicación organizacional a la utilización de instrumentos comunicativos, sería una mirada sesgada, no obstante, entendemos que en la práctica cotidiana, las organizaciones sociales necesitan de ciertas herramientas de comunicación para sostener sus causas.

Por otra parte la comunicación de las OSC se diferencian de los procesos comunicacionales que rigen en otras instituciones (ya sea empresariales o estatales) fundamentalmente en los contenidos que se quieren comunicar, es decir, el motivo que moviliza a las organizaciones sociales a comunicar interna y externamente.

Lo que indagamos en nuestra investigación se refiere a las herramientas de comunicaciones utilizadas (tanto la calidad como la cantidad de uso).

Varios de los autores<sup>7</sup> que consultamos para este trabajo, fueron fundamentales en la maduración de la Comunicación Institucional como objeto de estudio académico, y en la profesionalización de la misma.

Así por ejemplo, Chaves, (1994, p. 24) señala que: La comunicación institucional está constituida por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos, conscientes o no, voluntarios o involuntarios que una institución solo por el hecho de existir, arroja sobre su entorno.

La semiosis institucional es un proceso por el cual una institución produce y comunica su identidad y motiva en su contexto una lectura que constituirá su propia imagen. (Chaves, 1994, p. 31).

Para nuestra investigación tomamos como base las cuatro categorías de análisis propuestas por Norberto Chaves (1994) en su análisis sobre semiosis institucional: realidad, identidad, imagen y comunicación, y las complementamos con otros autores y con aportes propios.

#### **4. Proceso de construcción de la matriz**

##### **4.1 Breve reseña del camino recorrido**

Como ya lo señalamos, los primeros pasos de nuestra investigación se centraron en analizar la particularidades de las prácticas comunicacionales de las organizaciones en base a la experiencia de los estudios realizados en nuestras cátedras, y en análisis y lecturas de los principales referentes de la comunicación institucional.

También fue necesario realizar entrevistas en profundidad a directivos de OSC, y en una segunda etapa se definieron los principales conceptos e indicadores que podrían incluirse en una matriz comunicacional *ad hoc*, como forma de sistematizar aquellas acciones que configuraban la vida institucional de una organización.

---

<sup>7</sup> N. Chaves; P. Capriotti; Sanz de la Tajada; J. Costa; S. Massoni; J. Villafañe.

Hacia comienzos de este año (2016) contábamos con un modelo de matriz de autodiagnóstico comunicacional (ACO) que a nuestro juicio cumplía con las condiciones mínimas como para ser sometido a prueba por los interesados.

A fin de mejorar la experiencia de llenado de las mismas, resolvimos ofrecer la matriz en soporte digital de formularios Google que nos permitía tanto facilitar la invitación a los participantes y su acceso para llenar el cuestionario, como la posterior manipulación de las respuestas para evaluar resultados.

La traslación del cuestionario de la matriz en papel al soporte digital que utilizarían los usuarios, y las primeras pruebas internas que hicimos de este nuevo instrumento, nos llevaron a comprobar que el cuestionario era demasiado extenso y su llenado demandaría no menos de una hora a los participantes, lo cual atentaba contra la amigabilidad y eficacia de la Matriz.

Consecuentemente, debimos trabajar en el afinamiento del cuestionario, eliminando buena cantidad de preguntas, manteniendo las que considerábamos esenciales, aprovechando este proceso para corregir algunos errores (varias redundancias y algunas omisiones).

El resultado fue que pasamos de una matriz que originalmente presentaba 177 preguntas, a una de 85 preguntas. Luego de eso ya podíamos tomar contacto con los directores ejecutivos de las organizaciones participantes de la prueba piloto.

Los resultados de la prueba piloto nos alertaron sobre la necesidad de redactar con mayor claridad algunas preguntas, y de continuar resumiendo el cuestionario, que de las 85 preguntas redujo a las actuales 36 que presenta la matriz.

#### **4.2. Dimensiones, variables e indicadores**

A fin de operativizar el análisis de los distintos aspectos que componen la comunicación de una organización, recurrimos a la metodología de auditoría de comunicación de Norberto Chaves basada en su esquema de los cuatro elementos o dimensiones: Realidad, Identidad, Comunicación e Imagen Institucional, que pasamos a definir:

Realidad Institucional: Corresponde a los datos objetivos, y reales. Está conformada por el conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución. Es la “materialidad” del sujeto social y está representada por la estructura o modalidad organizativa y operativa, la entidad jurídica y su funcionamiento legal concreto, la realidad económico-financiera y la infraestructura en que se sustenta y su sistema de recursos materiales. Incorporamos su “modo de hacer las cosas” (Cultura) y cómo es la relación entre sus miembros.

Identidad Institucional: Es específica y exclusivamente un fenómeno de la conciencia. Se refiere al conjunto de atributos asumidos como propios por la institución y que constituyen el discurso de la identidad. La identidad organizacional refiere a las características, valores y creencias con las que la organización se identifica y se diferencia de las otras organizaciones y se materializa a través de una estructura. Hay una diferencia entre la identidad visual ( isologotipo, gama cromática, arquitectura, etc.) y la identidad conceptual que referencia a la misión, visión, valores.

Comunicación Institucional: Está conformada por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos.No se trata de una actividad opcional o específica de un tipo particular de entidad. Conciente o inconcientemente, voluntaria o involuntariamente, toda entidad social trasmite a su entorno un volumen determinado de comunicados. La comunicación institucional considera todos los actos de comunicación. La institución es un territorio significante que habla de sí misma. Es la propia institución en su conjunto que se comunica

Imagen Institucional: Es el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Es la interpretación que cada uno de sus grupos tiene o constituye de modo intencional o espontáneo. Se refiere al total de ideas que la opinión pública relaciona con una organización es la sumatoria de las actitudes del público; referencia a todas las experiencias, impresiones, posiciones y sentimientos que las personas presentan en relación a una empresa.

La necesidad de dar respuesta a aspectos insoslayables de nuestra investigación, vinculados esencialmente con temas de organización y administración de las entidades, nos llevó a ir enriqueciendo el esquema de Chaves, en función de aportes realizados

desde otros autores tales como Joan Costa, Paul Capriotti, Justo Villafaña, y también por contribuciones propias.

De este modo, arribamos a un esquema de análisis simplificado, sintetizado en el modelo de 4 dimensiones y 7 variables que a continuación se detalla:

<b>Realidad Institucional</b>	-Estructura organizacional y Administración
<b>Cultura e Identidad Institucional</b>	--Cultura y relacionamiento interno e Identidad visual -
<b>Comunicación Institucional</b>	-Planificación comunicacional -Comunicación de la organización -Relacionamiento con públicos estratégicos
<b>Imagen Institucional</b>	- Percepción de los públicos

Las 4 dimensiones ya fueron definidas al inicio de este punto. La definición de las 7 variables está detallada en el Anexo I.

El proceso de elaboración del cuestionario, que pretendía relevar el estado de situación de cada una de las 4 dimensiones, luego de sucesivos afinamientos se concentró en los 36 indicadores que pasamos a detallar:

### **1. Estructura Organizacional y Administración.**

1. Organigrama
2. Plantel de personal
3. Estrategia Organizacional
4. Planeamiento
5. Presupuestos Generales
6. Ejecución

7. Control de gestión

8. Evaluación de resultados

## **2. Cultura, Relacionamento interno e Identidad Visual**

9. Cultura objetiva

10. Cultura subjetiva

11. Retribuciones y reconocimientos

12. Liderazgo y participación

13. Misión

14. Relación Misión y Visión

15. Visión

16. Valores

17. Nombre

18. Marca (Isologotipo)

## **3. Planificación comunicacional**

19. Plan de Comunicaciones

20. Responsabilidades de comunicación

21. Presupuesto de comunicación

22. Herramientas de comunicación

23. Redes sociales

24. Comunicación de la causa

25. Segmentación de públicos

26. Canales específicos para cada público

27. Conocimiento de los públicos

28. Relaciones con la Prensa

29. Estilo comunicativo

#### **4. Percepción de los públicos. (Imagen interna y externa)**

30. Apertura a ser evaluados

31. Aprovechamiento de opiniones

32. Percepción directivos

33. Percepción colaboradores

34. Encuestas de satisfacción

35. Realización estudios de imagen

36. Canales de escucha

#### **4.3. Cuestionario de la Matriz ACO**

El cuestionario de la matriz ACO presenta preguntas tradicionales referidas a los modos y medios de comunicación utilizados, y también preguntas referidas a la organización, su administración y gestión, porque partimos de una concepción holística de la comunicación que presupone que el hacer también comunica.

El formulario está dirigido a directivos de OSC con un nivel de profesionalización de su gestión que los habilite para realizar por sí mismos la autoevaluación. Porque son managers que están familiarizados con conceptos teóricos habituales en los estudios de imagen y comunicación.

Cómo ya fuera expresado, el formulario se apoya en el esquema de Norberto Chaves, (enriquecido con aportes de otros autores y propios) e indaga sobre las 4 dimensiones de la organización,

1. Realidad institucional (Estructura organizacional y Administración)

2. Identidad Organizacional (Cultura, relacionamiento interno e identidad visual)

3. Comunicación Institucional (Planificación comunicacional -Comunicación de la organización. -Relacionamiento con públicos estratégicos)

4 Imagen Institucional (Percepción de los públicos)



La indagación sobre el estado de situación de cada una de las 4 dimensiones se desgana a través de 36 preguntas.

Para cada una de las preguntas se ofrecen 4 alternativas de respuesta:

Mucho, Bastante, Poco, Nada.

El significado de cada una de estas alternativas aplicado al diagnóstico del estado de la comunicación de la organización en el tema al que refiere la pregunta sería:

Mucho: Situación muy buena u óptima. (No requiere de ajustes )

Bastante: Situación satisfactoria. (Puede o no ajustarse, según prioridades)

Poco: Situación insatisfactoria (Conviene accionar)

Nada: Situación preocupante (Es muy necesario revisar y accionar)

Las últimas 5 preguntas del formulario interrogan acerca de la experiencia de uso del formulario, de una manera estructurada y acotada.

Estimamos que si no hay interrupciones, en 15 minutos puede darse respuesta a todas las preguntas.

En el Anexo II se ofrece la matriz de 36 preguntas de la matriz ACO y en el III las preguntas finales de evaluación del formulario por parte de los usuarios del mismo.

## **5. Ajuste final de la Matriz ACO**

En cuanto a la instrumentación del ajuste final de la matriz ACO resolvimos ofrecer la nueva matriz en soporte digital de formularios Google, que nos había permitido en la prueba piloto facilitar la invitación a los participantes y su acceso para llenar el cuestionario, y la posterior administración de las respuestas para evaluar resultados.

En cuanto a los intervinientes en la prueba final, originalmente previmos realizar esta prueba con las siguientes organizaciones:

- Asociación por los derechos civiles (ADC)
- Ché cultura
- Fundación Chacras de Buenos Aires
- Fundación Compromiso
- Fundación Sagrada Familia
- Paz a favor
- Podés ser parte

Pudimos concretar la participación efectiva de,

- Asociación por los derechos civiles (ADC)
- Fundación Chacras de Buenos Aires
- Fundación Compromiso

No nos fue posible hacerlo con

- Ché cultura
- Fundación Sagrada Familia
- Paz a favor
- Podés ser parte

Por lo que debimos incorporar a las siguientes organizaciones sociales originalmente no previstas

- Asoc. Civil Bicho Feliz
- CRIES
- Instituto Islam para la Paz
- Donde quiero estar

A continuación, brindamos una breve descripción del perfil de cada una de las organizaciones, participantes en la prueba de ajuste final, en todos los casos extraídos de sus respectivas páginas web y/o documentación institucional.

- Asociación civil Bicho Feliz: es una Asociación Civil que ayuda animales que se encuentran en la calle, por medio de actividades, participación en eventos, donaciones y recaudación de fondos con el objetivo de encontrarles un hogar dentro de una familia responsable y concientizar a la sociedad con respecto al abandono y maltrato animal
- Asociación por los derechos civiles (ADC): es una organización no gubernamental, apartidaria y sin fines de lucro, cuyo objetivo es contribuir a afianzar una cultura jurídica e institucional que garantice los derechos fundamentales de las personas, sustentada en los valores democráticos de nuestra constitución nacional
- CRIES: La Coordinadora Regional de Investigaciones Económicas y Sociales (CRIES) es una red de más de 70 centros de investigación, *think tanks*, ONGs, fundaciones, asociaciones profesionales, expertos y académicos de América Latina y del Caribe. Su mandato es promover la investigación económica, política, medioambiental y social, así como la participación en el debate público, el empoderamiento y la incidencia de la sociedad civil en la agenda regional y global.

- Fundación Chacras de Buenos Aires: es una organización sin fines de lucro que surge en el 2005, con el fin de trabajar por el desarrollo humano sustentable sobre la base del Turismo Justo. Posteriormente la fundación dejó de ser un operador de turismo justo para apoyar en el desarrollo de comunidades vulnerables con otro tipo de proyectos, con ejes en la construcción sustentable y en la resocialización de los sectores más vulnerables por medio del cuidado del medio ambiente.
- Fundación Compromiso: es una organización no gubernamental creada en 1994, dedicada a vincular las capacidades de las organizaciones de la sociedad civil, el sector empresario y el Estado para el desarrollo sustentable con inclusión social.
- Instituto Islam por la paz: Es una organización no gubernamental al servicio de la comunidad islámica y toda la sociedad argentina. Trabaja para **difundir** los valores islámicos, **propagar** la convivencia entre culturas y religiones, **prevenir** cualquier forma de discriminación, especialmente la islamofobia, **promover** la inclusión cualitativa de sus miembros dentro de la sociedad y fomentar su desarrollo humano, social, cultural y político, formando actores para la transformación.
- Donde quiero estar: Organización cuya finalidad es transformar el mundo de la quimioterapia, dando protagonismo al paciente y a su familia para mejorar la calidad de vida y humanizar los tratamientos oncológicos a través del arte, la reflexología, la fotografía y la experiencia grupal que permita cambiar el clima de la sala y desdramatizar la enfermedad.

En esta etapa volvimos a adecuar la matriz a formato digital, para lograr una mayor practicidad y economía de recursos.

Los participantes pudieron acceder mediante el link

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1xdd0vH9bcoRIBXAegvLXBIHZKQRAxhnopwjfZpn2eSA/edit#gid=152266738>

A los usuarios de la Matriz se los indagó acerca de cómo les resultó el uso del cuestionario en estos cinco aspectos:

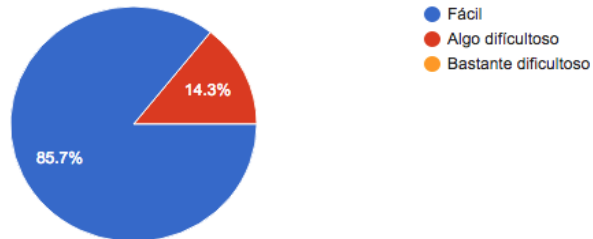
- 1) Su complejidad, (comprensión de las preguntas)
- 2) La suficiencia de las alternativas de respuestas ofrecidas
- 3) La claridad de las alternativas de respuestas ofrecidas
- 4) La secuencia de las preguntas.
- 5) El tiempo insumido para responder al cuestionario, respecto del previamente estimado (15 minutos).

Y estas fueran las principales conclusiones:

## Opinión del Usuario de la Matriz

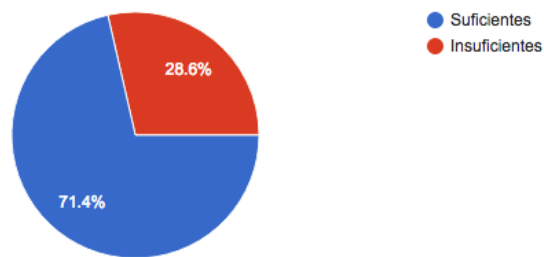
1) En cuanto a su complejidad (comprensión de las preguntas) el cuestionario me resultó:

(7 respuestas)



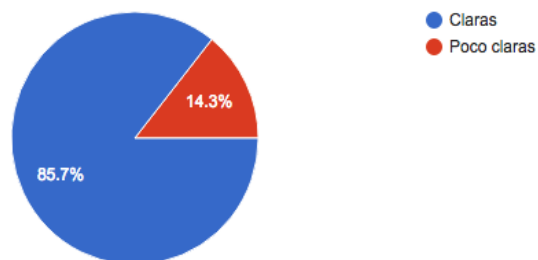
2) En cuanto a la suficiencia de las alternativas de respuestas ofrecidas, me resultaron:

(7 respuestas)



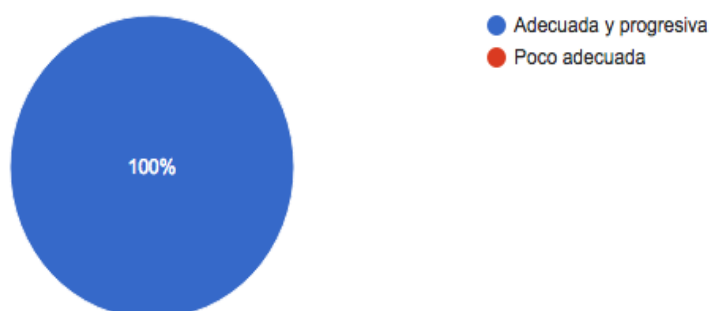
3) En cuanto a la claridad de las alternativas de respuestas ofrecidas, me resultaron:

(7 respuestas)



---

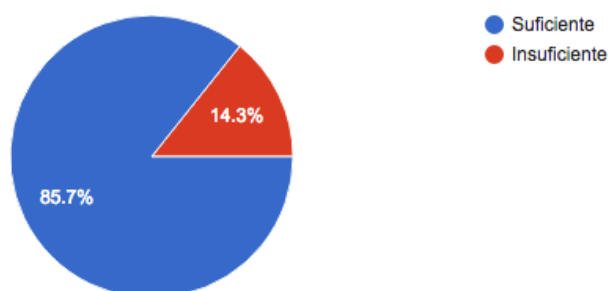
4) La secuencia del cuestionario me resultó: (7 respuestas)



---

5) El tiempo insumido para responder al cuestionario, respecto del previamente estimado (15 minutos) me pareció:

(7 respuestas)



---

Visto que a casi el 30% de los usuarios la cantidad de alternativas de respuestas ofrecidas le resultaron insuficientes, estamos evaluando agregar una más.

Es decir que las 4 alternativas ya vigentes (Mucho, Bastante, Poco, y Nada) añadiríamos una quinta alternativa denominada "Otras", abierta, en la que puedan consignar aquellos casos en que ninguna de las otras 4 respuestas previstas les resulte completamente satisfactoria para describir la situación.

Si bien esto complicaría el procesamiento de las respuestas, enriquecería la calidad y precisión de las mismas.

### **5.1. Actividades de transferencia**

Al contar ya con una matriz revisada y ajustada por una suficiente cantidad de usuarios (directores ejecutivos de OSC), y comprobada la razonabilidad y utilidad de su empleo, resolvimos presentar los resultados de esta investigación en ámbitos académicos profesionales.

También tomamos contacto con las autoridades del CENOC - Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, dependiente del Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, Presidencia de la Nación. En amable conversación con su Directora, la Lic. Beatriz Orłowsky, y el Coordinador Soc. Guillermo Mayer Dawson acordamos avanzar en acciones conjuntas de interés recíproco, entre la que se destaca promocionar la Matriz ACO y ponerla a disposición de los directivos de las OSC que deseen utilizarla.

Si bien es incipiente, la reciente presentación de los resultados de la investigación en foros de profesionales colegas suscitó interés y comentarios auspiciosos, lo cual nos anima a continuar con actividades de transferencia.

En tal sentido, estamos en tratativas con universidades nacionales (Universidad Nacional de Tucumán, Universidad Nacional de Córdoba) y privadas (Universidad de San Andrés, otras cátedras de UCES), organismos oficiales (CENOC, SEPYME,) y otras instituciones del área académico profesional (Consejo Publicitario Argentino, ADUGREP; Consejo de Profesionales de RRPP) para realizar conferencias, charlas y/o debates que posibiliten la difusión de esta herramienta y su utilización por parte de los destinatarios.

## **6. A modo de Reflexión final**

El camino recorrido en la realización de esta investigación nos generó algunas reflexiones:

Las consultas a especialistas y colegas, nos iluminaron respecto de la sencillez y brevedad que debían tener las preguntas del cuestionario.

La investigación nos permitió durante el proceso acotar el objeto de estudio y obtener como resultado un instrumento de comunicación en funcionamiento.

La alta rotación de alumnos colaboradores en la investigación resintió la participación de los mismos y sobrecargó la gestión de los codirectores.

La matriz es un instrumento que facilita a las OSC un diagnóstico aproximado de sus comunicaciones institucionales, de forma simple y equilibrada.

La matriz puede ser utilizada a futuro por un amplio grupo de organizaciones promoviendo su uso a través de convenios futuros. (Por caso, con el CENOC, con quién ya estamos en tratativas)

La matriz, mediante pocas modificaciones, es susceptible de ser adaptada para ser utilizada por directivos de pequeñas y medianas empresas, y generar impacto de fortalecimiento de la gestión de las mismas. Lo mismo con organismos de gobierno.

La matriz seguramente se constituirá en instrumento idóneo para realizar la investigación originalmente prevista: “Hacia una caracterización de la Comunicación de las Organizaciones de la Sociedad Civil en Argentina”.

El aporte de la matriz ACO a los directivos de las Organizaciones de la Sociedad Civil puede sintetizarse en los siguientes atributos:

- Autoadministrada: Permite a los directivos, en el momento que lo deseen, hacer un diagnóstico de sus prácticas de comunicación y autoevaluarlas.
- Accesibilidad: Es de fácil ejecución y rápida comprensión por parte de los usuarios. Se necesita un nivel de comprensión medio a nivel de comunicación.
- Ejecutable en soporte digital: Confiere el fácil ordenamiento, guarda y búsqueda de la información.
- Pedagógica: La información integral que contiene la matriz y su agrupamiento en diferentes dimensiones e instancias de las prácticas que se presentan habitualmente en una organización, permiten al usuario advertir causantes y/o condicionantes de la calidad de las comunicaciones, antes ignorados.
- Analítica para la toma de decisiones: La información obtenida a partir del cuestionario, permite a las OSC, reflexionar sobre los procesos que están llevando a cabo, y adoptar decisiones que mejoren su comunicación.

La matriz ACO también aporta beneficios a otros destinatarios, tales como los alumnos de comunicación de grado y posgrado, los docentes de comunicación, y el campo académico-profesional orientado a la Comunicación Institucional y/o a la Sociedad Civil.

En el caso de los alumnos de grado y posgrado, la Matriz ACO les facilita la realización de manera sistemáticas de sus trabajos de auditoría.

A los docentes de comunicación, les ofrece extender e incorporar la Matriz a sus respectivas cátedras y adaptarlas a diferentes contenidos.

Y al campo comunicacional, contar con una herramienta gratuita, que facilita los autodiagnóstico en materia de comunicación a organizaciones sociales.

## **7. Bibliografía**

- BERTACHINI, C. (2007). El voluntariado corporativo. Una acción basada en valores destinados a la inclusión social. Recuperado de [http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334\\_as\\_voluntariado\\_corporativo.pdf](http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_voluntariado_corporativo.pdf)
- CAMPETELLA, A., GONZÁLEZ BOMBAL, I. Y ROITTER M. (2000). *Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina. Estudios sobre el tercer*
- CAPRIOTTI, PAUL. (1999) Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel.
- CAPRIOTTI, PAUL.(1992) La imagen de empresa. Barcelona: Consejo Superior RR PP de España.
- CASTELLS, Manuel (2010) *“Comunicación y Poder”* Alianza Editorial. España.
- **Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC).** Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina. Recuperado en 2009 de <http://www.cenoc.gov.ar/documentos/librocenoc.pdf>



- CHAVES, NORBERTO. (1988) La imagen corporativa. Barcelona: Gustavo Gili, 1994 (1988) 3ª ed.
- D'APRIX, ROGER. (1999) La comunicación para el cambio. Barcelona: Granica.
- DAWKINS, RICHARD ( 1993) El gen egoísta. Barcelona: Salvat.
- DE PIERO, SERGIO (2005) “Organizaciones de la sociedad civil” Edit. Paidós. Tramas Sociales. Argentina.
- DI STEFANO, R. (2002). Orígenes del movimiento asociativo: de las cofradías coloniales al auge mutualista. En Luna, E. y Ceconi, E. (Coords. ). *De las cofradías a las organizaciones de la sociedad civil historia de la iniciativa asociativa en Argentina*. Recuperado de <http://www.gadis.org.ar/documentos/HistdelasAsociaciones.pdf>
- FILMUS, D. (Coord.). (1997). *El perfil de la ONGs en Argentina*. Buenos Aires: FLACSO.
- IPPOLITO - O'DONNELL, GABRIELA. *Sociedad Civil, Organizaciones de la Sociedad Civil y Democratización en la Argentina*
- KOTLER, P. Y ROBERTO, E.L. (1989), "Marketing Social. Estrategias para cambiar la conducta pública". Ediciones Díaz de Santos. Madrid. Madrid: Prentice Hall, 1997.
- THOMPSON, ANDRÉS. (1995) “Público y Privado”. Edit. Losada. Argentina
- ANDER EGG, E. (2009). *Metodologías de acción social*. Buenos Aires: Lumen Humanitas
- VARGAS, TERESITA Y ZAPATA, NATALIA (2010), *Enredando prácticas. Comunicación desde las organizaciones sociales*. Buenos Aires: San Pablo
- VILLAFAÑE, JUSTO. (1993) Imagen positiva. Gestión estratégica. de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámid
- WOLTON, Dominique (2011) “*Informar no es comunicar. Contra la ideología tecnológica*” . Gedisa. Barcelona. España.

### Anexos

- I. Definición de las variables
- II. Matriz ACO 36 preguntas)
- III Cuestionario a usuarios de la Matriz (prueba piloto)

## **ANEXO I. Definición de las variables**

### **1. Variable de la dimensión Realidad Institucional**

#### **1.1. Estructura Organizacional y Administración**

Una organización es un ente social, encargado de administrar recursos con el fin de lograr los objetivos deseados, que satisfagan tanto a los destinatarios como a la organización.

Para poder funcionar adecuadamente, las organizaciones necesitan de niveles gerenciales, ya que entre otras actividades directivas, resultan indispensables la administración de recursos, toma de decisiones, y fijación de objetivos y metas,

En tal sentido, la finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de responsabilidades y atribuciones que han de desarrollar los miembros de la organización para trabajar juntos de forma óptima, y que se alcancen las metas fijadas en la planificación.

A su vez, la Administración es un proceso muy particular, consistente en actividades de planeación, organización, ejecución, y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Para relevar el estado de situación de esta dimensión hemos incluido 8 preguntas, referidas a Organigrama, Plantel de personal, Estrategia Organizacional, Planeamiento, Presupuestos Generales, Ejecución, Control de gestión y Evaluación de resultados

### **2. Variables de la dimensión Cultura e Identidad Institucional**

#### **2.1. Cultura y relacionamiento interno**

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común.

La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo.

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio y un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.

## **2.2. Identidad Visual**

La identidad visual hace referencia a todos los signos y elementos que componen una identificación visual única y universal de una institución. La identidad abarca desde el diseño gráfico, arquitectónico al logotipo y gama cromática. El Nombre y el Isologotipo constituyen aspectos esenciales de la identidad visual.

El nombre es el elemento fundamental que compone la identidad. Existen diferentes tipos de nombres y van desde un signo arbitrario hasta una expresión claramente denotativa. El isologotipo es un signo de identidad monosémico. Es una construcción gráfica del nombre verbal que incluye información semántica. Designa y significa, es tanto un elemento semántico (significativo) como gráfico.

Para relevar el estado de situación de esta dimensión hemos incluido 10 preguntas, referidas a Cultura objetiva, Cultura subjetiva, Retribuciones y reconocimientos, Liderazgo y participación, Misión. Relación Misión y Visión, Visión, Valores, Nombre y Marca (Isologotipo)

## **3. Variables de la dimensión Comunicación Institucional**

### **3.1. Planificación comunicacional**

La planificación suministra un marco que, como referencia direccional, proporciona un horizonte que orienta y predetermina un conjunto de acciones y criterios operacionales que se basan en la elaboración de un diagnóstico para actuar racionalmente con el fin de llegar a una situación deseada. Una planificación comunicacional permite transmitir el perfil de identificación corporativa de la empresa para influir en la formación de la imagen corporativa, pero también colabora en el logro de los objetivos finales de la compañía.

### **3.2. Comunicación de la organización**

La comunicación de la organización, explica a la comunidad cómo la organización puede y va a solucionar el problema. Implica promover mediante diferentes técnicas lo que la organización hace y que la sociedad perciba que la existencia de la organización es importante. Para las organizaciones sociales, el desarrollo de acciones de comunicación es un recurso fundamental que permite dar a conocer la existencia de la institución y las necesidades que debe cubrir para cumplir con su misión. La

comunicación permite promover las actividades que lleva a cabo, y al mismo tiempo, es una herramienta para generar conciencia acerca de las problemáticas en las que trabaja.

### **3.3. Relacionamiento con públicos estratégicos**

Los públicos estratégicos son un conjunto de personas determinado por alguna circunstancia que le da unidad. Se refiere a grupos sociales que tienen algún tipo de interés similar entre ellos con respecto a una organización. Hay tantos públicos como intereses puedan tener los individuos en relacionarse con una organización, por lo cual una institución deberá priorizar y jerarquizarlos para definir objetivos de comunicación diferentes. No obstante, cada situación puede variar la importancia de cada público para la organización y cada nueva situación puede generar nuevos públicos.

Para relevar el estado de situación de esta dimensión hemos incluido 11 preguntas, referidas a Plan de Comunicaciones, Responsabilidades de comunicación, Presupuesto de comunicación, Herramientas de comunicación, Redes sociales, Comunicación de la causa, Segmentación de públicos, Canales específicos para cada público, Conocimiento de los públicos, Relaciones con la Prensa y Estilo comunicativo.

## **4. Variable de la dimensión Imagen Institucional**

### **4.1. Percepción de los públicos**

La imagen es el grado de conocimiento, opiniones y actitudes hacia una organización que tienen los diferentes públicos. Como define N. Chaves (1994) la imagen aparece como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Equivale a la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos, tiene o construye de modo intencional o espontaneo. Para resumir una imagen corporativa es una representación colectiva de un discurso imaginario.

Para relevar el estado de situación de esta dimensión hemos incluido 7 preguntas, referidas a Apertura a ser evaluados, Aprovechamiento de opiniones, Percepción directivos, Percepción colaboradores, Encuestas de satisfacción, Realización estudios de imagen y Canales de escucha

**Anexo II. Matriz ACO 36 preguntas)**

**Modelo Autoevaluación de la Comunicación Organizacional (Junio 2016)**

**Matriz ACO - Profs. Vázquez - Etkin**

**Organización:**

**Nombre:**

**Cargo en la organización:**

-----

**1. Estructura Organizacional y Administración**

1. La estructura organizacional está explicitada en un Organigrama actualizado, con detalle de los niveles , responsabilidades y funciones.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

2. La cantidad y competencia de trabajadores que se desempeñan actualmente en la organización es suficiente para realizar satisfactoriamente las tareas previstas.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

3. La organización propone a través de un plan estratégico lo que quiere alcanzar

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

4. Las acciones fundamentales están previstas y estipuladas de manera clara y se cuenta con

recursos para llevarlas a cabo

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

5. Se presentan presupuestos para cada actividad

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

6. El ambiente de trabajo estimula el deseo de sus miembros de desempeñarse mejor.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

7. Se buscan repuestas a las preguntas: ¿qué tan bien debe hacerse el trabajo? ¿Qué tan bien

se haciendo.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

8. La Dirección y responsables de áreas realizan evaluación de resultados

(cumplimiento de objetivos) con una periodicidad semestral o anual

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

## **2. Cultura y Relacionamento interno**

9. El historial de la organización, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones son conocidos por todos o gran parte de los miembros,

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

10. En qué grado los valores compartidos (“en qué creemos aquí”) y los entendidos

compartidos (“cómo se hacen las cosas aquí”) contribuyen al logro de los objetivos

perseguidos:

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

11. Existen reconocimientos formales por desempeño y/o logros, y oportunidades de ascenso y mejor status.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

12. El estilo de liderazgo es motivador y promueve la participación de empleados y voluntarios.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

13. La Misión sintetiza lo que pretende hacer la organización y para quienes.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

14. La Misión aporta elementos para llegar a la Visión de la organización.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

15. La Visión explicita los escenarios futuros a los que aspira la organización.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

16. Los valores que sostiene la organización están explicitados y son comprensibles por diferentes públicos.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

17. El nombre es claro y señala a la organización.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

18. El Nombre e Isologotipo son legibles y comprensibles por diferentes públicos .

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

### 3. Planificación comunicacional

19. La organización formula un plan de comunicaciones y el proyecto es conocido por todos los miembros.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

20. Las responsabilidades de comunicación están bien definidas.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

21. Se presentan presupuestos para cada actividad de comunicación

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

22. La organización emplea múltiples herramientas de comunicación para difundir las actividades que realiza.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

23. El uso de las redes sociales para mantener contacto con sus públicos es variado y frecuente

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

24. La organización expone en sus diferentes mensajes su causa.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

25. Los destinatarios estratégicos están establecidos y segmentados.



Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

26. Para cada publico se define objetivos y herramientas de comunicación a utilizar.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

27. Se conoce la relevancia de cada uno de los públicos y las interacciones.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

28. Los contactos con prensa especializada en sector social y/o en la temática que aborda la

organización son numerosos y frecuentes.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

29. La organización ha definido un estilo comunicativo específico.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

#### **4 Percepción de los públicos. (Imagen interna y externa)**

30. En las actividades que realiza, la organización piden valoración de las mismas a los destinatarios.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

31. Se sistematiza y evalúa la información obtenida.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

32. Suele recabarse cuál es la percepción de los directivos de la organización respecto de la imagen y prestigio de la misma

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

33. Suele recabarse cuál es la percepción de los colaboradores (empleados, voluntarios) respecto de la imagen y prestigio de la organización.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

34. Suele recabarse cuál es el grado de satisfacción de los destinatarios de los programas/actividades de la organización respecto de éstos.

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

35. La organización realizó algún estudio de imagen y posicionamiento

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

36. Existen medios o canales permanentes habilitados para que los distintos públicos hagan llegar sus opiniones, reclamos, sugerencias?

Mucho 0                      Bastante 0                      Poco 0                      Nada 0

**Anexo III. Cuestionario a usuarios de la Matriz (prueba piloto y ajuste final)**

1) En cuanto a su complejidad (comprensión de las preguntas) el cuestionario me resultó:

- Fácil
- Algo dificultoso
- Bastante dificultoso

Propuesta de mejora.....

2) En cuanto a la suficiencia de las alternativas de respuestas ofrecidas, me resultaron:

- Suficientes
- Insuficientes

Propuesta de mejora.....

3) En cuanto a la claridad de las alternativas de respuestas ofrecidas, me resultaron:

- Claras
- Poco claras

Propuesta de mejora.....

4) La secuencia del cuestionario me resultó:

- Adecuada y progresiva
- Poco adecuada

Propuesta de mejora.....

5) El tiempo insumido para responder al cuestionario, respecto del previamente estimado (15 minutos) me pareció:

- Suficiente
- Insuficiente

Propuesta de mejora.....