

UCES

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES Y SOCIALES

# Tesis: Auditoría de Comunicación de SENDAS





## **Maestría en Dirección de Comunicaciones Institucionales**

**Tesis de Maestría**

**Auditoría de Comunicación:**

**SENDAS, Salud en nutrición y desarrollo social**

**Autor:** Lic. Florencia Nizzoli

**Director:** Mag. Adolfo Vázquez

**Buenos Aires, noviembre 2013**

### **Agradecimientos:**

A mi mamá y a mi papá, por ser los que me impulsan en todos mis proyectos.

A Agustín, Fernando, Marina, Bernabé y Julieta, mis hermanos queridísimos.

A mi familia y amigos, por acompañarme en todas las etapas de mi vida.

A los que me hicieron reír y empujaron para seguir avanzando.

A Fernanda Castro, que se nos fue sorpresivamente al cielo, Mariano Bulacio y Soledad Martínez, equipo sólido y divertido de los años de maestría.

A mi tutor, Adolfo Vázquez, por apoyarme en este proyecto de tesis y hacernos valorar en la maestría el apasionante mundo de las ONG.

A Dios.

***“Lánzate a la vida, aporta, pon de tu parte, no te quedes corto. Actuar es cuestión de principio” Leonardo Polo.***

**Auditoría de comunicación de SENDAS: centro de atención primaria de la  
Salud**

**Índice:**

<i>1. Introducción</i>	5
<i>2. Objetivos del trabajo de consultoría</i>	16
<i>3. Marco teórico</i>	17
<i>4. Metodología</i>	54
<i>5. Diagnóstico</i>	56
<i>6. Recomendaciones y propuestas</i>	80
<i>7. Conclusión</i>	102
<i>8. Bibliografía y material de consulta:</i>	105
<i>9. Anexo</i>	108

## **1. Introducción**

La elección de una carrera profesional marca de algún modo el futuro de la persona que ha optado por ella. No siempre se puede cumplir el sueño de trabajar y desarrollarse profesionalmente, luego de años de estudio, en aquello que queríamos o que creíamos que era nuestra pasión. Al finalizar la carrera de grado, el ritmo de la vida actual nos conduce a la necesidad de seguir perfeccionándonos. Así surge la idea de emprender un máster, un doctorado o cursos de posgrados.

El Máster en Dirección de Comunicación Institucional de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) me introdujo progresivamente en la realidad de la comunicación en las organizaciones. De modo particular, la materia Estudio de Imagen a una ONG me llevó a conocer más profundamente la necesidad que tienen estas organizaciones de la sociedad civil de darse a conocer y de profesionalizarse para perpetuarse.

Desde chica he participado en actividades de voluntariado en distintas organizaciones. Ya más grande he colaborado en la organización y puesta en práctica de distintos proyectos, como parte de la organización y como empresaria, a partir del desarrollo de programas de responsabilidad social. El obstáculo era siempre el mismo: mucha buena voluntad (que se diluía en el tiempo o mermaba cuando realmente era preciso ponerse a trabajar) y poca organización y trabajo profesional.

Esta tesis, presentada como un proyecto de intervención a una organización de la sociedad civil, pretende realizar un aporte a SENDAS (Salud en Nutrición y Desarrollo Social), centro de atención primaria de la salud ubicado en González Catán, en el conurbano bonaerense. Si bien conozco la organización desde sus inicios por haber colaborado directamente con ellos, la

observación para este trabajo final fue realizada entre marzo y diciembre de 2012. A partir del marco teórico, se describirá las propiedades de SENDAS que contribuyan mejorar los aspectos referidos a la comunicación.

#### a. Problemática que aborda la organización SENDAS

“Toda OSC nace porque plantea una problemática social con la que está involucrada y que desea transformar” (Etkin, 2012, p.114).

De este modo nació SENDAS, un proyecto de la asociación ICIED (Iniciativas de capacitación integral para emprendimientos de desarrollo). Varias personas visitaban ese barrio de González Catán para realizar actividades voluntarias, como catequesis o ferias de ropa. Quienes lo hacían se encontraban con la problemática social de que sus vecinos no contaban con las condiciones mínimas de salud. Surgió entonces la idea que poco después se acercó como propuesta a ICIED: mejorar las condiciones sanitarias para combatir la desnutrición y permitir el acceso de todos a una atención primaria de la salud y a una educación sanitaria en la comunidad del barrio Los Ceibos Sur.

Desde 1999 se ha atendido a la gente de la zona en un salón anexo a una parroquia, a unas veinte cuadras del lugar concreto en el que se construyó la sede definitiva. A lo largo de estos años, todos los sábados desde las 9.30 hasta las 13.30 hs. (incluso se ha extendido a los jueves), más de 3000 niños y adultos han recibido la atención que médicos clínicos, pediatras, un odontólogo, una psiquiatra y un equipo de tres de psicólogas llevan a cabo. Cuentan con una farmacia atendida por dos profesionales que entregan los medicamentos recetados a quienes asisten a las

consultas. Si bien algunos profesionales reciben un pequeño pago por sus servicios, al principio todo el personal era voluntario. También ayudan y colaboran estudiantes del área de salud y otras disciplinas, que asisten en el fichado, asistencia a las profesionales, visitas a las familias, orden de medicamentos (conseguidos por donativos), etcétera.

Los pacientes abonan un importe mínimo tanto por la consulta como por la entrega de medicamentos. Se desalienta, de este modo, la “gratuidad” y promueve la dignidad de la gente, que sabe que con esfuerzo puede conseguir lo que necesita. Sin embargo a nadie se le niega la consulta o el medicamento si no puede abonarlo. En 2012 cada consulta se abonaba \$5.

La propuesta de ICIED con SENDAS es implementar un sistema de salud preventiva con especial énfasis en la educación en la nutrición y prevención, medidas de higiene y salud sanitaria. También en el mediano plazo se busca educar a la población en la instalación de huertas familiares que mejoren y enriquezcan la alimentación; se busca también facilitar el dictado de cursos de microemprendedores para aquellos que deseen encontrar una salida laboral en este sentido. El acuerdo con el INTA, que entrega semillas para cada estación del año, ha facilitado el inicio de estos proyectos.

Se intenta promover el desarrollo y la integración de la familia a través de una intervención psicológica que facilite la construcción de vínculos en los que pueda crecer una identidad y autoestima sanas. En particular, se tratan las temáticas que se presentan con mayor frecuencia: violencia familiar, alcoholismo y drogadicción, depresiones por falta de trabajo, los aspectos del desarrollo social y humano con relación a los padres, los jóvenes, el deporte y el uso del tiempo libre y la educación en valores. Se pretende con estos objetivos lograr un crecimiento integral que dignifique a esta población y la reinserte en la sociedad.

Una de las voluntarias entrevistadas cuenta cuáles son las necesidades inmediatas:

SENDAS cuenta hoy con una infraestructura básica como así también con ciertos elementos que nos permiten brindar un mínimo servicio a la población del barrio. Aún detectamos muchas necesidades, tanto para el normal funcionamiento del centro como para ampliar los servicios a otras especialidades:

- \* Ampliación de la sede del centro médico para aumentar los servicios y atender a un mayor número de pacientes. Construcción de dos consultorios.

- \* Aula de gastronomía.

- \* Instrumental para consultorio oftalmológico.

- \* Medicamentos fundamentalmente pediátricos.

- \*Apoyo / padrinazgo para plan de becas para familias dentro del Programa de Desnutrición. Gestión y mantenimiento del centro médico.

## b. Justificación: ¿por qué una auditoría de comunicación?

Las auditorías aportan una serie de beneficios que varían de acuerdo con el contexto, pero que convierten a la organización estudiada en rentable y duradera. Facilita la gestión de la comunicación externa e interna en todos los niveles; amplía el conocimiento sobre el estado de la comunicación y de sus prácticas; incentiva la innovación y el cambio; mejora el rendimiento y la gestión de los recursos humanos y proporciona una base de datos disponible para lo que se necesite. A partir de la auditoría, será la organización la que elija el modo de comunicar más apropiado a su identidad o la que se dará cuenta si lo está haciendo del modo correcto para alcanzar los objetivos deseados.

Para entender la necesidad de una auditoría, es preciso repasar algunos conceptos de la comunicación institucional: su naturaleza, su necesidad de ser coherente, planificada, pensada y gestionada. Cada organización tiene su naturaleza y determinará la manera de acomodar los elementos generales de comunicación institucional. La Porte la define del siguiente modo:

La comunicación institucional no es un conjunto de técnicas rígidas a las que se tienen que adaptar las organizaciones para conseguir comunicar. Es más bien una base sobre la que se apoya la comunicación de cada organización, un fundamento que se ve especificado y concretado por la naturaleza de una determinada institución. Esa naturaleza incluye la misión, la actividad, el ámbito social en que se desenvuelve, y las consiguientes relaciones con los diversos públicos. (Mora, 2009, p.45)

Su identidad y sus actividades condicionan también el tipo de relación que una organización establece con sus públicos: los consumidores de un supermercado, los pacientes de un hospital o las personas que se benefician de una OSC tienen un tipo de relación diversa con la institución, aunque los tres puedan considerarse sus clientes.

Para La Porte, la comunicación institucional es el tipo de comunicación que, de modo organizado, realiza una empresa que se dirige a personas o a grupos del entorno donde realiza su actividad. A través de esa comunicación establece relaciones de calidad entre los distintos públicos con que se relaciona y permite crear cierta notoriedad social e imagen pública que se adecue a sus objetivos y actividades.

La comunicación siempre tiene un carácter personal porque está dirigida a personas o a grupos de personas de distintos contextos. En esto reside la necesidad de adaptar los mensajes a las distintas audiencias. La comunicación institucional debe establecer relaciones de calidad y no relaciones “instrumentalistas”.

Para Mora, la comunicación debe adquirir un carácter personalista y dialógico para poder relacionarse de la mejor manera con la sociedad y el contexto donde la institución está presente y así contribuir al bien común. Sería un error separar la identidad y los valores de la institución de su modo de comunicar. Por el contrario, la identidad debería estar en armonía con el contenido y la finalidad de la comunicación, porque no se trata solamente de coordinar actividades comunicativas, sino de gestionar la coherencia comunicativa de la organización.

La comunicación institucional se encarga de generar todos los contactos comunicativos de la institución y sus miembros con los diversos públicos, sean externos o internos, potenciales clientes, organismos públicos o cualquier otro grupo de su mapa de públicos. Toda institución es responsable de sus acciones ante la sociedad, y su comunicación debe tener muy en cuenta esa responsabilidad. Por este motivo, la comunicación no puede ser una herramienta para maquillar una mala gestión o para mostrar solo las buenas acciones, sino que su función consiste en reflejar lo que la organización es, sin abandonar la verdad.

Toda relación implica comunicación. Lo verbal y lo no verbal están siempre presentes.

Habitualmente, cuando se habla de comunicación en las organizaciones e instituciones se hace referencia a la modalidad verbal. No obstante, la no verbal siempre existe y a través de ella también se transmite la identidad de la institución. La Porte pone como ejemplo la construcción de un edificio: cada fase del proceso tiene autonomía, pero todas se dirigen a un mismo fin. De igual modo, en el trabajo de comunicación institucional se necesita visión de conjunto, capacidad de integrar actividades diferentes que poseen lógicas distintas.

Una auditoría da luces sobre esta visión de conjunto que debe tener un plan de comunicación. Si se logra, la comunicación institucional se convierte en una fuerza propulsora de unidad y cohesión en las organizaciones.

Para Amado Suárez, la comunicación institucional está en crisis al igual que las instituciones.

Para la autora, si bien es preciso seguir manejando las herramientas que siempre utilizó la comunicación institucional, es importante aprender de sus errores. Uno de los más frecuentes fue priorizar el hablar en detrimento de la escucha. Es decir, se tendió a dar a conocer las acciones de las organizaciones antes de saber las demandas de sus públicos:

Las OSC ya no pueden empezar por ahí porque forman parte de un mundo más reticular, más entrópico, donde la voz de uno, aunque sea el ciudadano más marginado, puede tomar el centro de la escena por un instante y trastornar el plan de comunicación más organizado. De la misma manera, no son las herramientas tradicionales de prensa y publicidad los mejores recursos, porque se necesitan de comunicaciones de cercanía de ida y vuelta. Las OSC deben pensar ya no tanto en los grandes públicos como hacía la comunicación institucional, sino en las comunidades de intereses con las que interactúan. (Etkin, 2012, p.139)

Por este motivo, para gestionar la comunicación de una manera correcta es necesario partir de un diagnóstico que precise las falencias, los errores, los aciertos, sus públicos y la relación ellos.

Elaborar un plan de comunicación requiere valorar profundamente las acciones de la institución. Esta evaluación debe ser llevada a cabo por profesionales que conozcan y perciban las distintas variables involucradas en el proceso de comunicación. La autora ve en la auditoría de comunicación una herramienta necesaria, ya que analiza en un único estudio todos los públicos y recursos que la institución utiliza para relacionarse con ellos.

En una auditoría de comunicación se releva el estado en el que se encuentra la institución. Asimismo, se identifican todas las variables que intervienen para llegar luego a un diagnóstico preciso a partir del cual generar una buena estrategia, específica para esa organización.

Este es un insumo fundamental para evaluar lo actuado, mensurar la eficacia de las distintas tácticas que conforman el plan general de comunicación, generar un diagnóstico para re orientarlo, o elaborar una estrategia de comunicación entre otras instancias. Es decir, la auditoría de comunicación se aplica para identificar, clasificar, analizar y evaluar las instancias y prácticas comunicacionales de una institución y ofrecer, en segundo término, alternativas de acción. (Amado Suárez, 2011, p.43)

La auditoría y el posterior diagnóstico resultan imprescindibles para una propuesta planificada del plan de comunicación por desarrollar. Planificar la comunicación hará que las propuestas tengan coherencia, no sean impulsivas ni ignoren al destinatario. Según Joan Costa, “la comunicación es acción”, porque incide en lo que provoca; es a través de las acciones como vamos estableciendo diferentes modos de comunicar.

Para Etkin, toda organización de la sociedad civil tiene un proyecto institucional que debe sostenerse a partir de estrategias de comunicación, preferentemente planificadas. Para la autora, la comunicación ha de ser un recurso estratégico al que es preciso direccionar de la manera correcta y que trasciende los instrumentos habituales de comunicación.

La comunicación planificada tiende a agregar valor al proyecto de la OSC y permite optimizar los recursos. En esto reside la importancia de la gestión. Por eso es necesario un conocimiento profundo de la organización que permita desarrollar lo mejor para el momento que está atravesando.

En este sentido es importante remarcar que la comunicación debe gestionarse. La gestión de los procesos comunicacionales implica llevar adelante una serie de dispositivos comunicacionales que permitan optimizar la acción de una organización e incidir en la comunidad. Es por ello que se considera que la principal tarea de la organización es tornarse visiblemente importante para la comunidad. Y esto puede lograrse haciéndole saber que el problema al cual se aboca la OSC es importante para la comunidad. Esto es dar a conocer su causa. (Etkin, 2012, p.58)

Etkin (2012) señala los siguientes supuestos de comunicación que guiarán la planificación de una OSC:

- Comunicación de la causa y de la organización: implica educar o llamar la atención a la comunidad sobre la existencia de un problema, hacer sentir que es de todos y explicar cómo la organización puede y va a solucionarlo. En definitiva, lograr que la sociedad perciba que la existencia de la organización es importante.
- Comunicación por atributos: significa que la OSC deberá, en primer lugar, sintetizar los adjetivos que la hacen diferente y única frente a los demás y, en segundo lugar, elegir los mejores medios y herramientas para comunicarlos.
- Comunicación por empatía: tener habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en el lugar del otro y ayudándolos a direccionar los mensajes de una institución.
- Comunicación sustentable: toda acción de comunicación institucional debe proyectarse a largo plazo y analizar las incidencias que provoca en el tejido social.
- Comunicación desde la complejidad: la comunicación organizacional no es una simple transmisión de información, sino que implica abordarla y analizarla desde la complejidad

de los vínculos. No todos los instrumentos garantizarán la buena comunicación. El espacio de emisión y recepción es complejo, porque cada uno acude a él con intereses, saberes, contextos, lenguajes y roles disímiles. Es esta asimetría, esta diferencia es la que constituye la complejidad.

En una auditoría de comunicación, los métodos para recabar información pueden ser formales o informales. Estos últimos, aunque no sean una representación científica de la muestra, permiten obtener conclusiones valiosas para el análisis: contactos personales, relación con líderes de opinión, organización de grupos de consultas, contacto con organismos de asesoramiento, análisis de las comunicaciones interpersonales que recibe la organización (correo, teléfono, página Web) y el estudio de la información que proporcionan los voluntarios o profesionales que atienden directamente al público.

La tarea de análisis consiste en el estudio ordenado de la organización y del contexto social en que se desempeña. Tiene como objetivo reunir información relevante desde el punto de vista comunicativo y luego informar y preparar a la organización para anticipar cambios y tendencias que puedan ocurrir en el futuro. Este análisis permitirá realizar un buen diagnóstico y un plan adecuado de comunicación.

Es necesario no perder de vista la identidad y la misión propias. Si se separaran de la comunicación, se crearía una ruptura, como si se tratara de una doble personalidad.

Consecuentemente, el primer paso de un buen asesoramiento es ayudar a redescubrir la misión, sus fundamentos constitutivos. Esta es la premisa de toda labor de consultoría. Si los fundamentos no están claros, es fácil que los planes de comunicación giren en torno a aspectos puntuales, como eventos, productos o acciones aisladas. Entonces, para la elaboración de un

adecuado plan de comunicación, la auditoría deberá partir de la identidad de la organización y luego articular cuatro fases: análisis, programación, realización y evaluación.

## 2. Objetivos del trabajo de consultoría

Para la realización de este proyecto se parte de un objetivo general y otros específicos:

### a. Objetivo general

- Diagnosticar la comunicación organizacional de SENDAS para proponer un plan estratégico como herramienta de gestión que ayude a optimizar las acciones de la comunicación interna y externa hacia los distintos actores sociales de la organización.

### b. Objetivos específicos

- Releva la realidad institucional u organizacional de SENDAS para obtener los datos necesarios y así establecer un diagnóstico apropiado.
- Diagnosticar la identidad, la comunicación, los públicos, el posicionamiento de SENDAS que permita sistematizar un plan de acción acorde a sus necesidades.
- Proponer un plan de comunicación para los distintos públicos con el fin de facilitar la concreción de los objetivos que se propone la organización estudiada.

A partir de los datos obtenidos, las observaciones realizadas y las entrevistas, se espera realizar una auditoría de comunicación de SENDAS que permita la presentación de una propuesta comunicacional.

### **3. Marco teórico**

En este capítulo desarrollaremos los conceptos teóricos que sostienen la auditoría. Se abordarán los siguientes temas: comunicación y organización, organizaciones de la sociedad civil, qué es una auditoría de comunicación y cómo se desarrolla en distintas partes o fases de un proceso; identidad, imagen, matriz FODA y mapa de públicos. Asimismo, se desarrollará la teoría de las distintas herramientas que pueden aplicarse en un plan de comunicación según el público (externo o interno) al que esté dirigido.

#### **a. Comunicación y organización**

Juan Manuel Mora explica que la comunicación, actividad connatural al hombre en sociedad, ha existido desde el origen mismo del género humano. Al principio se manifestaba de modo impersonal, y la tradición oral permitía que todo se transmitiera de generación en generación. Así como la comunicación interpersonal cuenta con raíces antiquísimas, lo mismo sucede con la institucional. En efecto, podríamos decir que cada institución es una pequeña sociedad con pocos o muchos individuos que la habitan gran parte de su día y de su vida.

La comunicación institucional existe desde que surgen las instituciones, cuando los hombres se organizaron para alcanzar objetivos comunes. Durante los últimos dos siglos se han producido evidentes adelantos científicos y un desarrollo económico acelerado que se inició en el Reino Unido con la revolución industrial. Esto también llevó al descubrimiento de nuevos medios de comunicación. Los avances crearon una nueva sociedad: la de la información. Comenzó entonces a desarrollarse una cultura global, y los medios de comunicación se situaron en el centro del debate político, religioso, comercial e ideológico.

b. Comunicación y organización: una relación dialéctica

Desde el sentido común, comunicación y organización son dos términos considerados naturales e inherentes a la gestión empresarial y a las organizaciones de la sociedad civil. Sin embargo, su puesta en práctica y su articulación son complejas y poco abordadas.

Según los distintos autores consultados, se podría definir una organización como un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen características que no se encuentran en los elementos que la componen. Una organización funciona como un sistema. Por lo tanto, la tarea de la organización es congeniar las formas del hacer de la empresa (u organizaciones de la sociedad civil) para que su funcionamiento sea más claro y preciso. La organización implica acción y un enfoque comunicacional determinado.

Es preciso diferenciar comunicación de información. Esta última se produce en un solo sentido y está vinculada a la ejecución del trabajo. La comunicación, en cambio, implica un intercambio, un *feed back*. Su objetivo es interferir en el comportamiento del otro, crear el clima necesario para la comprensión y participación de los miembros de una organización.

La comunicación, entonces, (teniendo en cuenta la lectura de distintos autores) funcionará en la medida que sea:

*Simple*: hay demasiados mensajes y medios, ansiedad por decir, contextos competitivos o conflictivos.

*Just in time*: la reputación se logra en años, pero tarda solo horas en destruirse. No solo el momento es importante, sino la oportunidad y la dimensión de las tareas.

*Abierta*: no se debe estandarizar procesos o experiencias personales, sino conocer quiénes necesitan saber qué.

*Con finalidad*: vinculada a objetivos y a un plan de conjunto, con un propósito claro. Significa entender los *targets*, sus perfiles y los puntos de acceso.

*Multidimensional*: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

*Bien definida*: debe tener un propósito claro, quién comunica qué y a través de qué medios.

*Instrumentada*: es preciso obtener herramientas, soportes y dispositivos en función de los objetivos.

*Con sentido y significado*: ¿dice o logra?

*Intención clara*: al enviar, es necesario reconocer la cultura y la capacidad del receptor. Entender si debe seducir, promover, conmover u ordenar.

*Integrar* sistemas de información administrables y adaptados a las necesidades específicas de cada sector.

*Mensurable*: al emitir se controla una parte del proceso, no todas. Siempre debe haber definición de criterio y de éxito.

*Flexible* para integrar lo informal y crear estructuras que la favorezcan. La organización y su producto se adaptan para obtener resultado.

En definitiva, la comunicación debe ser un medio de motivación y de estrategia. Por esta razón, trabajar la cuestión de la comunicación en las organizaciones significa abarcar diferentes temas y aspectos: públicos, contextos, imagen, fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades, etcétera.

La comunicación es un concepto vector en el seno de las organizaciones. Así, comunicación y organización mantienen un vínculo estrecho, porque todo comunica: las actividades manifestarán lo que puede esperarse de sus servicios y de la organización en cuanto tal al hablar de sus características, funcionamiento, soluciones o beneficios que otorga.

Saber lo que se espera es un aspecto fundamental, puesto que la acción comunicativa actuará como generadora de expectativas e influirá de forma determinante en el grado de satisfacción final que tendrán los públicos con respecto a la organización. Esta satisfacción estará en función de la correlación entre los siguientes aspectos: la conducta de la organización, las esperanzas fruto de la comunicación, y las necesidades y deseos reales de los públicos.

Además, la comunicación organizacional debe estar integrada. Dado que existe una multitud de aspectos que comunican, deben planificarse adecuadamente para que exista coherencia, un apoyo y reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicacionales. Sin embargo, debido a la existencia de “especialistas” en publicidad, relaciones públicas, marketing directo o sponsoring, muchas veces la comunicación de una organización se fragmenta para incluirlos. De este modo, acaba convirtiéndose en un conjunto de acciones diferentes, con objetivos y mensajes distintos, cada uno centrado en su parcela.

La fragmentación suele generar problemas de coherencia comunicativa. Lo adecuado sería que se identificaran las necesidades comunicacionales de cada uno de los públicos a los que se quiere comunicar y, en función de ello, se establecieran los objetivos, el mensaje por comunicar y las

acciones necesarias (sean estas de publicidad, de relaciones públicas, notas, etcétera). Con esto se logra dar una mayor coherencia a la comunicación de la organización y se obtiene un efecto sinérgico entre las diferentes acciones. La comunicación organizacional debe plantearse como una “acción integrada de comunicación” de la organización. “Una comunicación integrada supone una mirada estratégica. Esto implica analizar los factores de contexto en los que se mueve la organización, como también los escenarios futuros a interpretar” (Etkin, 2012, p.56).

Cada institución es parte de la sociedad donde crece, se mueve y desarrolla, y en esto reside la importancia de mirar, observar y analizar el contexto para determinar qué cosas interactúan con ella. Cuando una persona de la institución sale de ella, está en medio del mundo, habla con la gente de su trabajo y es influida por experiencias de la competencia o de otras organizaciones distintas. La Porte admite que “las instituciones por el hecho de actuar y desenvolverse en sociedad, no pueden dejar de influir en su entorno. Los miembros de una organización participan en el diálogo social, influyen y son influidos, persuaden y son persuadidos” (Mora, 2009, p.38).

Mora también explica que, con frecuencia, detrás de un proceso comunicativo no hay una intencionalidad específica, sino un mero diálogo. Al ejercer su actividad, las organizaciones se convierten en agentes configuradores de la sociedad a la vez que se ven influidas por las tendencias de su entorno. La comunicación organizacional es de vital importancia, pero su tarea es una de las más difíciles de realizar.

c. Conceptos teóricos de acciones para la realización de un plan de comunicación.

Plan de comunicación:

El plan de comunicación, desde un punto de vista estratégico, tiende siempre al crecimiento de la institución, aunque el punto de partida a veces sea neutralizar una debilidad. Por tanto, la programación debe apoyarse en alguna virtud de la institución, en algo que esta ya realiza con bastante perfección.

Parte del análisis consiste en descubrir las oportunidades que se presentan en el contexto interno de la organización. Sus referentes tienen que pensar si a la comunicación se la concibe como una estrategia o como un mero instrumento. En el primer caso, es preciso programar, diseñar escalonando en el tiempo la actividad comunicativa que se quiere realizar.

Luego de la etapa de análisis, se eligen las prioridades de acuerdo con la información obtenida en esa fase: los públicos de mayor importancia, el mensaje que se desea comunicar, las razones que impulsan a establecer un plan o el tiempo del que se dispone. Hay que hacer saber que, como dice Etkin, la comunicación ayuda al diálogo, transforma situaciones sociales pero no es milagrosa ni mágica. “Como comunicadores somos gestores, articuladores y sobre todo productores de sentido en el espacio público” (Etkin, 2012, p.142).

Programar es un trabajo de creación intelectual que decide las líneas prioritarias de actuación y sus aplicaciones prácticas. Implica pensar la estrategia, las tácticas, las acciones y las técnicas de comunicación. A la hora de pensar un plan, esta secuencia ayuda a evitar que se promuevan acciones aisladas, sin integrarlas en una estrategia; es decir, pasar a la acción antes de determinar

el punto de destino. Por este motivo, al final de la auditoría siempre se propone que se revise continuamente o con asiduidad lo que se ha visualizado.

Es cierto que comunicar implica movimiento, pero también es verdad que antes de tomar las decisiones es preciso valorar los tiempos, las prioridades y las circunstancias pertinentes. Y por eso importa que la auditoría haya sido hecha con seriedad y visión de conjunto. De lo contrario, es probable que las propuestas se desvanezcan en el tiempo o que desemboquen en una actividad infructuosa y dispersa, zigzagueante o, incluso, contradictoria.

La auditoría de comunicación ayuda a planificar acciones concretas a partir de lo estudiado en la práctica y en el contacto con la institución auditada.

...la intención es generar una investigación profunda de todas las instancias comunicacionales de la institución para poder gestionar de la mejor forma posible todos los instrumentos de comunicación. También sirve para concientizar a la organización de su desempeño comunicacional; para reconocer instancias de comunicación que no siempre se manejan de manera organizada o que están bajo la órbita de áreas distintas a la de comunicación; o para identificar a los públicos efectivamente involucrados en la comunicación. (Amado Suárez, 2011, p.46)

Pensar en un plan de comunicación es idear un plan estratégico partiendo de la realidad observada. Para esto hay que comenzar planteándose objetivos de comunicación y las acciones que conduzcan a ellos. Sandra Massoni sostiene:

El diseño de estrategias de comunicación no es un plan o una fórmula que tengo que aplicar, sino es un conjunto de dispositivos que mejoran mi oportunidad de contacto con el otro (...). Comunicar estratégicamente es instalar una conversación (Etkin, 2012, p.56)

Para Etkin, una organización de la sociedad civil debe utilizar la comunicación como herramienta de promoción y de cambio social. Las organizaciones que nacen con el compromiso de promover el bien común tienen que dar a conocer su razón de existir. Mora también aconseja

trabajar por proyectos, porque son iniciativas concretas que expresan la identidad de la institución, la muestran en acción y al servicio de la sociedad en la que vive.

El trabajo de la comunicación institucional puede resumirse en descubrir proyectos interesantes y transformarlos en oportunidades de comunicación. Trabajar por proyectos dará orden al plan y facilitará su concreción.

El plan de comunicación no ha de articularse solo en torno a las debilidades de la institución ni dedicarse exclusivamente a combatirlas. El programa se plantea a partir de un problema y, por tanto, el análisis tendría que encontrarlo y profundizar en sus causas a fin de superar esas carencias. Del análisis también surgen aspectos positivos, fortalezas sobre las que apoyar las estrategias. Es decir, es preciso descubrir las oportunidades que se presentan tanto en el contexto interno como en el externo de la organización.

A nivel externo se hace necesario detectar las oportunidades que se ven de forma clara por tendencias económicas y sociales dentro del contexto donde se desarrolla la actividad.

Asimismo, el plan de comunicación puede surgir como respuesta a una actividad puntual y concreta o, como en SENDAS, desde la perspectiva de la organización en general, que la involucra por completo y fomentan su proyección en todos los ámbitos. Es necesario que la comunicación sea considerada una poderosa herramienta de gestión.

Una buena comunicación buscará suscitar fidelidad y orgullo de pertenencia, motivar e integrar a los empleados y voluntarios, e intervenir en los comportamientos de modo que sean coherentes con el modelo y los mecanismos de funcionamiento organizativo.

Comunicación externa:

Podemos definir la comunicación externa como las herramientas de comunicación que se utilizan estratégicamente para los públicos externos de la organización, por ejemplo, las acciones de prensa.

Parecería que la existencia de una organización dependiera de su visibilidad en los medios. Por eso se recomienda conocer cuáles son los instrumentos para difundir información y la mejor manera de utilizarlos: artículo de referentes de la salud que hablen de SENDAS, comunicados que informen acerca de las nuevas actividades, comidas con los periodistas, visitas al lugar para hacerlos partícipes del proyecto, encontrar aspectos que sean noticiables.

Otra acción de comunicación externa es la utilización de la Web y de las redes sociales, que en la actualidad, como se observa y se lee en distintos medios informativos y artículos académicos, conquistan a gran parte del público, sobre todo a los jóvenes. Aunque no se haya demostrado que traen más beneficios que los medios tradicionales, es necesario prestarles mucha atención; de su buena utilización dependerán también los resultados. Las redes sociales son hoy una herramienta imprescindible para la gestión de la comunicación institucional.

Las nuevas tecnologías permiten vincular a la institución con nuevos públicos y se han planteado nuevas formas en que internet puede contribuir a consolidar las relaciones comunicativas que se mantienen con cada uno de ellos. Una característica fundamental de este tipo de herramienta es la interactividad que potencialmente logra establecer la organización y sus diferentes destinatarios. (Amado Suárez, 2011, p.85)

Otras acciones de comunicación externa están relacionadas con públicos específicos, como el Estado o las empresas donantes: “Este tipo de comunicaciones están dirigidas a destinatarios particulares, son acotadas y direccionadas por lo que no tienen visibilidad más allá del grupo al que van dirigidas” (Amado Suárez, 2011, p.81).

Es decir, bien entendido es una herramienta de persuasión e información, dirigida a un público calificado que tiene poder de decisión sobre las actividades de la organización o sobre el marco legal que la afecta. Etkin también habla de la necesidad de trabajar en red:

Hay muchas tareas que lideran la ONG acompañadas de actores pertenecientes a los gobiernos. Existe un sinnúmero de proyectos en los cuales la necesidad de la ONG de trabajar en red es un imperativo. No solo es pensar en financiamiento o fondos complementarios provenientes del gobierno, sino en un tejido de redes que alimente las acciones de la OSC. Lo que ambos comparten es la necesidad de achicar la brecha entre los problemas que se presentan y la situación ideal a solucionar. Pese a este rasgo compartido, no existe una vocación de articulación permanente. (Etkin, 2012, p.75)

Las relaciones con el gobierno son importantes por varios motivos:

-Al Estado le significa un gran ahorro que una organización privada se ocupe de satisfacer demandas a las que por sí mismo no llegaría. Por lo tanto, si las relaciones son buenas, se pueden obtener ayudas económicas y financieras importantes.

- Una buena relación con el gobierno facilitará el trabajo. Puede pasar, como demuestra la experiencia, que el Estado se vea “invadido” y, en lugar de considerar la actividad de la organización como una colaboración, la vea como una intromisión en sus funciones.

También es posible que piense que la institución está destapando problemáticas que no quieran darse a conocer para no perder votos: pobreza, desnutrición, mala atención en los hospitales públicos, etcétera. Por el contrario, mantener buenas relaciones le dará al Estado la oportunidad de difundir que apoya y se apoya en distintas organizaciones para que en su jurisdicción haya menos pobreza, violencia, etc.

Para toda organización de la sociedad civil, el financiamiento, el apoyo económico de empresas o de personas donantes es imprescindible para su sustentabilidad. Conseguir dinero tal vez requiera de conocimientos específicos para saber cómo manejarse en el mundo empresarial. Por este motivo, puede ser útil tener una persona, voluntaria o no, cuyo trabajo específico sea la búsqueda de recursos económicos, para que esto no quite tiempo a las personas que se dedican a la atención de los beneficiarios directos. “Se puede solicitar recursos a través de diferentes instrumentos de comunicación, pero sobre todo exige elaborar un mensaje fuerte sobre el proyecto institucional” (Etkin, 2012, p.73).

Para la profesora Silvia Martino, en su artículo, “Ayudar vale la pena” toda acción de responsabilidad social empresarial es positiva por los siguientes motivos:

- Las empresas –como comunidad de personas– son eminentemente activas y pueden crecer y mejorar las acciones que están realizando.
- Tienen alguna preocupación por los problemas ajenos.
- Al intentar “hacer algo” por las necesidades ajenas, crecen en virtudes.
- Las acciones hablan por sí mismas; es un mensaje que se transmite a todo su alrededor: “Colegas, colaboradores, empleados, clientes y proveedores: es posible hacer algo. ¿Y si ustedes también lo hacen?”.
- Efectivamente, pueden existir otras cosas más eficientes para resolver los graves e incommensurables dramas del mundo, pero esto es lo que esta empresa puede hacer.

## Comunicación interna:

La comunicación interna es clave para el desarrollo armónico de cualquier institución u organización. En el tercer sector, más que en cualquier empresa, cobra especial importancia el respeto a la persona, que no es nunca un simple medio para conseguir los fines de la organización ni un mero destinatario al que se pretende persuadir. SENDAS busca que toda persona tenga un buen cuidado de su salud, que los niños no sean desnutridos, etcétera. Si esto vale para el público externo, el respeto hacia su público interno será tanto o más importante para que todo funcione coherentemente. Este principio fundamental, el respeto a los destinatarios, consumidores, empleados y voluntarios, debe ser ejemplo que guíe todo plan de comunicación.

En este sentido, el sufrimiento o las necesidades de los beneficiarios no pueden ser utilizados como eventos de marketing, porque las personas que lo padecen merecen respeto: los fines sociales de la organización no justifican cualquier comportamiento. El paradigma ético implica respetar la verdad, rectificar las decisiones equivocadas, no ocultar lo que los empleados y voluntarios deben saber. Esta coherencia da credibilidad a la comunicación interna. Sin ella, la comunicación será considerada un mero canal descendente del vértice a la base, no un valor añadido para toda la organización.

Para Mora, diseñar un plan de comunicación interna de una institución sin fines de lucro significa pensar en los principios que sustenta la organización. Para el autor, es necesario que la persona que diseñe el plan o lo apruebe tenga una formación específica en este tipo de organizaciones para actuar éticamente. La comunicación interna no debe cumplir una mera función técnica, sino atravesar todas las decisiones que tome la dirección.

La comunicación interna es exitosa cuando se consigue que la gente deje de hablar de ellos para comenzar a hablar de nosotros. Estamos inmersos en constantes y profundos cambios: económicos, sociales, etc. Muy pocas organizaciones sobrevivirán si no son capaces de adaptarse a ellos. Si consideramos la comunicación interna como una herramienta de la gestión empresarial y como una forma de lograr el sentido de pertenencia entre el personal, se deben pensar previamente determinadas cuestiones de fondo. De esta manera, la comunicación interna será una estrategia y no un fin en sí mismo.

Tal vez las organizaciones elijan desarrollar su comunicación interna y planifiquen con el énfasis puesto en el canal, es decir, en la herramienta que se emplea. Sin embargo, lo que realmente importa es definir el mensaje. Optimizar la comunicación interna depende más de la veracidad y objetividad de los contenidos que del soporte que los transmite. También en este aspecto se necesita coherencia: no es necesario invertir en el canal de comunicación elegido grandes cantidades de dinero, de las que por otra parte no se dispone, ya que puede tener una connotación negativa para los voluntarios, quienes criticarán que no se gaste esa plata en cosas importantes, como por ejemplo, el pago de viáticos.

La comunicación interna es la más difícil. En primer lugar, porque el público es también más complejo. Este conoce la organización, sus defectos, acciones y problemas. Por este motivo, tiende a ser descreído, desconfiado, quejoso y escéptico. La comunicación interna comporta un diálogo. A otros públicos siempre se les puede contar fantasías (aunque no sea esto lo correcto), pero no es posible hacerlo con el interno. Si bien este tipo de comunicación es esencial para lograr el cambio, es una herramienta que a menudo se la usa mal o sin criterio. De este modo,

confunde a la gente, provoca enojo y alimenta el cinismo en las personas que la conducen, aumentando así sus temores y su resistencia al cambio.

Una comunicación pobre o ausente es uno de los mayores enemigos en el esfuerzo por generar cambios. Se asemeja a querer escalar una montaña sin atarse a ella y a los demás que suben con uno. Necesitamos unirnos, trabajar en equipo, crear conexiones.

Lo que a menudo se considera una buena comunicación es la circulación de los informes de las acciones o los eventos de la organización. Se da a conocer el quién, el qué, el cuándo y el dónde, pero se omite el por qué, dejando que cada uno de los empleados deduzca o invente la conclusión que crea verdadera.

Es preciso saber que la comunicación interna de las organizaciones está constituida por canales formales e informales. Mientras que los primeros son establecidos por la organización, los segundos no están planificados, pero son tan importantes como los formales. Existe una relación interesante entre ambos: los sistemas de comunicación formal rara vez satisfacen completamente las necesidades de información de los miembros de la organización, de modo que se desarrolla el rumor para recolectar la información interesante que no es posible obtener de los canales formales. Cuanto menos se utilice la comunicación formal para proporcionar información relevante, más se depende del rumor para obtener información y más poderoso se convierte. Inversamente, cuanta más información relevante sobre la organización proporcionen los canales de comunicación formal, menos dependerán sus miembros del rumor para obtener información.

Se puede encontrar cuatro formas importantes de comunicación formal: la comunicación descendente, la comunicación ascendente, la comunicación horizontal y la comunicación transversal. La comunicación descendente fluye desde la alta dirección hacia los niveles

inferiores en la jerarquía de la organización. Es el sistema formal más básico. Es difícil pensar que una organización pueda existir sin una comunicación descendente, ya que desempeña varias funciones clave: envía ordenes, proporciona información con relación al trabajo, enseña a los miembros a reconocer e internalizar las metas de la organización.

La comunicación ascendente parte desde los empleados de nivel inferior hacia el personal de nivel más alto. Sus funciones son retroalimentar a los directores acerca de problemas actuales de la organización e informar sobre las operaciones cotidianas. Es la fuente primaria de la dirección para determinar la eficacia de la comunicación descendente. Libera tensiones, alienta la participación de los empleados y aumenta la cohesión.

La comunicación horizontal es la que se produce entre los miembros que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; es la comunicación entre compañeros. Su función clave es facilitar la coordinación de tareas porque permite a los miembros establecer relaciones interpersonales efectivas. Es un medio para compartir información y dar un apoyo mutuo.

Por último, resulta también necesaria la comunicación transversal. Su objetivo fundamental es configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todos los grupos y personas. Esto permite que se modifiquen comportamientos y se aliente el trabajo en equipo, aumente el rendimiento, se incremente la competitividad, se haga más visible el aporte individual y se facilite el diálogo entre superiores y empleados de distintos niveles.

La importancia de este tipo de pensamiento como comunicación transversal se manifiesta en la necesidad del trabajo en equipo. Los equipos son unidades funcionales importantes en las organizaciones, diseñados para ayudar a cumplir tareas específicas y resolver algunos problemas

importantes. Al trabajar en grupo, los miembros de la organización pueden compartir sus recursos individuales para lograr mucho más de lo que podrían conseguir individualmente.

Muchos autores ponen como ejemplo al equipo de fútbol o rugby. Estos tienen la cultura del "nosotros". El fracaso y el éxito en un partido es responsabilidad de todos, tanto del director técnico como de los jugadores. De la misma manera tiene que funcionar una OSC: debe ser un equipo de todos.

La comunicación es un elemento esencial para el desempeño grupal y para lograr la cooperación. Una función importante en los grupos es ayudar a resolver muchos problemas a corto, mediano y largo plazo, que enfrentan las organizaciones al tomar decisiones apropiadas y responsables.

En los directivos recae la obligación de enunciar objetivos colectivos claros para el equipo. Esto exige que todos asuman una responsabilidad mutua. Los objetivos unen a las personas para conformar un todo. Los mejores equipos son aquellos en los que todos asumen la responsabilidad, independientemente de quien ejerza el poder. El desafío del directivo es saber demostrar que está sinceramente interesado en compartir tanto su poder como la responsabilidad.

Se puede creer que los medios informales tienen pocas funciones útiles, que se ocupan del chisme y de promover rumores falsos y desagradables. Sin embargo, esta "informalidad" es un medio muy poderoso y potencialmente útil en la vida de la organización. Lo importante es saber cómo aprovecharla.

Los canales de mensajes informales diseminan la información rápidamente debido a que transportan información muy valiosa. Ante ellos, los miembros de la organización se ven

motivados por la curiosidad. Si la información que se comunica es interesante, probablemente se transmita.

Por lo general existen “líderes informales de información”, a los que la organización debería detectar y aprovechar. A veces sucede que los canales formales son muy lentos y, ante determinadas situaciones, se puede recurrir a estos líderes valorados por sus compañeros. Los “líderes informales” rara vez quieren que se les descubra una mentira. Necesitan información precisa para mantener su poder sobre otros miembros de la organización. Por este motivo, la institución debe pensar en ellos de manera estratégica antes de intentar la inútil tarea de querer eliminar los canales informales. Los rumores existen dondequiera que haya seres humanos, y la comunicación interna puede utilizarlos en forma constructiva.

Muchas veces puede pensarse que cuando son pocas las personas que trabajan o realizan tareas voluntarias dentro de la organización, elaborar una estrategia de comunicación interna es una pérdida de tiempo. Sin embargo, la experiencia demuestra que es lo más importante para mantener un buen clima de trabajo, participación e involucramiento.

La comunicación interna tiene una función estratégica dentro de una institución. Una característica distintiva de esta comunicación es que quien informa también es parte del público. Hay que definir una triple función para optimizarla: determinar las responsabilidades, configurar la concepción de los mensajes y definir la elección de los instrumentos para difundirla. La comunicación interna circula por canales formales e informales que tienen cada uno igual fuerza e importancia dentro de la empresa. (Amado Suárez, 2011, p.71)

El tema del voluntariado es un problema que puede resolverse con la comunicación interna.

Etkin explica que es necesario pensar estrategias para involucrar al voluntariado a lo largo del tiempo, guiarlos, coordinarlos y conservarlos, porque lleva mucho tiempo capacitarlos para que luego se marchen sin saber por qué. Cada uno tiene que sentirse parte de la causa.

Desde la comunicación contemplar el voluntario no es una actividad menor. Siendo el motor que impulsan las acciones de las ONGs es fundamental promover canales de sostenimiento y participación de los voluntarios en las OSC. El voluntariado es una actividad que debe planearse y administrarse. Por ello requiere conocimientos y habilidades que permitan a una organización movilizar y manejar a los voluntarios positivamente. Porque la actividad de los voluntarios, a diferencia de otras acciones solidarias, necesita continuidad en el tiempo. (Etkin, 2012, p.48)

Para esto es preciso capacitarlos, hacerlos parte de las tomas de decisiones, ofrecerles algún tipo de remuneración o facilitarles el traslado. Y fundamentalmente, pensar para ellos una comunicación atractiva, real y sencilla.

Comunicación y crisis:

¿Qué es una crisis? El diccionario la define como un "momento decisivo y peligroso en la evolución de las cosas". Es la situación en la que se produce una concurrencia de múltiples factores que, en su desarrollo, suele suceder todo al mismo tiempo. En épocas de crisis o cambios radicales, la escasez de información genera un estado de incertidumbre que se traduce en altos niveles de ansiedad, determinantes de un clima laboral insostenible y muy frecuente en estos tiempos de globalización económica. Las situaciones de crisis no son necesariamente eventualidades adversas, como tragedias o catástrofes con víctimas, sino que bien podría tratarse de situaciones más comunes y cotidianas.

La cuestión es que somos y trabajamos con personas. La comunicación las une y la incomunicación las aísla. La comunicación interna debe procurar que el personal comprenda qué pasó, cómo está respondiendo la ONG frente a la contingencia y, fundamentalmente, que cada empleado se identifique a nivel corporativo con esa decisión y considere que es la mejor. La comunicación externa, por su parte, debe ayudar a informar.

La buena comunicación aclara, consolida y fomenta la participación; la deficiente enturbia, instaaura la duda, divide, hace rodar el rumor y sabe a engaño, tanto puertas afuera como dentro de la empresa. La buena comunicación es una tarea ardua. Lograr que varias personas entiendan y compartan un punto de vista sobre un tema no es una actividad que se logra de un momento a otro. Por este motivo, si en la cultura de la organización no está contemplada desde su inicio una política proactiva de comunicación interna, con herramientas eficaces y lugar para todas las voces, revisada y mejorada con constancia, es probable que sobrevenga un caos interno a la hora de atravesar una crisis.

Una comunicación descendente efectiva estimula en forma creciente el aporte de ideas de los colaboradores, que se sentirán alentados a elevarlas sin el temor de que sean consideradas fuera de tema. Una mejor comunicación ayuda a obtener el apoyo para superar la crisis. Durante el contacto diario con amigos, vecinos o funcionarios públicos, los colaboradores estarán en mejores condiciones de explicar la posición institucional de la empresa.

Una organización de la sociedad civil no escapa a las crisis institucionales; cualquiera puede padecerlas en gran o pequeña magnitud. El estar preparados con anterioridad es una manera efectiva de contenerlas. El “a mí no me va a pasar” suele ser el argumento más fácil y con consecuencias terribles para una OSC. “Las crisis no son solo aquellas que se producen en forma directa sino aquellas que indirectamente puedan afectar a la organización. Por ejemplo que la cara visible de una ONG esté envuelta en una circunstancia negligente” (Etkin, 2012, p.84).

#### d. Organizaciones de la sociedad civil

“Existen diferentes denominaciones y tipologías 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” (Etkin, 2012, p.21).

Filmus las clasifica según sus funciones sociales. Esto permite distinguirlas según la capacidad que tengan de articular políticas sociales. Una distinción operativa permite clasificarlas en:

- Organizaciones para la asistencia directa (OPAD): **este sería el caso de SENDAS**
- Organizaciones para asistencia técnica (OPAT)
- Organización para estudios e investigación (OPEI)

Existen en nuestro país, según el CENOC, 15804,(Filmus, 1997), organizaciones sociales. La crisis económica argentina de 2001 promovió el crecimiento acelerado de las organizaciones de la sociedad civil, que empezaron a estar presentes en espacios de extrema necesidad, donde el Estado no podía llegar. Etkin menciona un estudio efectuado por la Universidad Católica Argentina en dos villas de emergencia de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, donde seis de cada diez habitantes reciben algún tipo de ayuda de una organización social, y un gran porcentaje está vinculado a servicios de salud.

El voluntariado –hombres y mujeres que donan parte de su tiempo o su conocimiento para la realización de tareas extra profesionales, para el servicio a la comunidad donde la OSC está alojada– es una de las características más importante de las OSC. Son muchos y variados los estímulos que llevan al voluntario a participar de estas actividades: “Desde poder retribuir a la sociedad, a promover la equidad social o aspiraciones de cambio social. Lo característico

es que el voluntariado es el motor y sostenimiento de las OSC y no muchas organizaciones tienen planes de sostenimiento hacia los voluntarios” (Etkin, 2012, p.47).

En la Argentina existe una ley (la N.º 25844 de 2010) que regula la tarea del voluntariado. La normativa ofrece distintas herramientas, entre ellas, el Acuerdo Básico Común, que tiene como finalidad transparentar la relación que tienen las distintas ONG con sus voluntarios. La aplicación correcta evitaría posibles juicios laborales o de responsabilidad civil.

Otra mención importante, según Filmus, es la relación entre las ONG y el Estado. Existe un amplio abanico ideológico de las ONG: algunas consideran que se debe intensificar la relación con lo público y que las propias organizaciones deberían encargarse de ejecutar algunos programas con manejo propio de los recursos y evaluación del Estado; otras no están dispuestas a ocuparse de las funciones que le corresponden al Estado y creen que su actividad debe desarrollarse solo en el ámbito de lo social. Lo cierto es ambas cuestionan al Estado de tipo burocrático por sus exigencias formales excesivas, su clientelismo político y por la falta de programas de fortalecimiento a las ONG, sobre todo con ayudas financieras.

e. Partes de una auditoría de comunicación: conceptos teóricos

I. Planificar las comunicaciones

Al planificar se busca un objetivo concreto, una meta a la que se quiere llegar con la comunicación. Se deciden acciones y criterios.

En comunicación la planificación es poco frecuente. La planificación ayuda a organizar y poner en orden: qué queremos decir, qué queremos lograr como organización, a qué actores queremos involucrar y cuáles serían las herramientas más efectivas para utilizar. De nada valen proyectos generales que se pierden en deseo o puras aspiraciones. La planificación no es lineal, sino es un proceso dinámico. Lo fundamental para optimizar un plan es anticiparnos sistemáticamente a las instancias que lo componen. Planificar son momentos diferentes que a veces se superponen pero quien lo lleve a cabo debe ir reajustando las actividades, con los recursos y los fines en una tarea dialéctica. (Etkin, 2012, p.102)

Al planificar se establecerán también las **estrategias, tácticas, acciones y técnicas**. Mora define estos conceptos del siguiente modo:

**Estrategia:** es el conjunto de líneas generales de actuación, que implica una delimitación de objetivos y un diseño general de dirección: dónde está la comunicación de la institución y dónde se desea llegar.

**Tácticas:** se sitúan en un escalón inferior y suponen la concreción, la aplicación de la estrategia a diferentes áreas de actividad.

**Acciones:** son la traducción operativa de las tácticas, en un momento y lugar determinados. Cada táctica puede llevar asociadas diversas acciones, así como cada estrategia puede concretarse en diversas tácticas.

**Técnicas:** implican la aplicación de las tecnologías y los conocimientos adecuados a cada acción.

Al planificar, entonces, se pueden articular diferentes elementos, pero siempre debe existir una base integradora donde los públicos se identifiquen, se puedan fijar los objetivos y establecer los tiempos. Fundamentalmente, debe haber coherencia. Asimismo, un aspecto prioritario en todo plan será la relación de calidad con sus públicos.

La realización del plan de comunicación depende de los recursos económicos, el tiempo disponible y el personal, pero esto no tiene que ser motivo para no planificar. También será necesaria una buena dosis de creatividad.

Otro aspecto importante será la constante evaluación, es decir, “el conjunto de mecanismos establecidos para comprobar si se han alcanzado los objetivos propuestos en la fase de programación, y para detectar las causas del éxito o el fracaso” (Mora, 2009, p.118).

La evaluación debería contener por lo menos cuatro aspectos: balance a nivel comunicativo, valoración del departamento de comunicación, evaluación del plan concreto y determinación del valor añadido de cada una de las partes de un plan (Ver en el ANEXO: Cuadro de preguntas operativas para organizar un plan de comunicación institucional de Elkin).

## II. Realidad institucional

Planificar requiere de un buen diagnóstico. Para esto se deben revisar exhaustivamente todos los componentes de la organización que se lo proponga. Como señala Norberto Chaves (1994), “un buen diagnóstico sólo puede producirse a partir de micro diagnósticos de cada uno de los sistemas que componen la unidad total” (p.138).

Es necesario evaluar cómo es la realidad institucional en el presente para poder determinar qué futuro se quiere. También será importante conocer algo del pasado para saber de dónde

proviene las acciones observadas. En la realidad institucional se conocerá, entonces, cuál es la historia de la organización, qué motivos llevaron a realizar el emprendimiento, cuáles son las problemáticas que la rodean, los públicos que participan, etcétera.

Para Mora, los principios de identidad institucional de un ente no lucrativo son aquellos valores sobre los que se fundamenta la organización y que implican, por tanto, un modo de comunicar.

Algunos de esos principios que guían una organización de la sociedad civil son:

- Solidaridad interna y externa: actitud de servicio que permite entrar en sintonía con personas necesitadas y obrar en consecuencia para resolver sus problemas. La solidaridad dentro de la propia organización es uno de los presupuestos para conseguir la solidaridad externa, sin convertir las acciones de la institución en una mera campaña de imagen.
- Distinción entre valores y procedimientos: lo permanente en una institución son los valores que la sustentan, que no se pueden identificar con un determinado procedimiento de actuación, con un único modo de realizar las actividades. Los valores son permanentes, los modos pueden variar.
- Misión y cultura: la misión hace referencia al fin genérico de la organización, que es de tipo social en este caso. La cultura alude al modo en que se realiza la actividad para desarrollar la misión, sería como un modo vital de llevarla a cabo.
- Interés colectivo e interés personal: los intereses particulares deben quedar supeditados al interés colectivo de la organización, y los intereses de la organización a los de la sociedad. La misión debe estar por encima de las necesidades de voluntarios y benefactores, aunque también las consideren. Los voluntarios y benefactores no sirven primariamente a la

organización, sino a la misión que esta realiza en la sociedad. Por ello, la organización sirve a la sociedad antes que a sí misma o, dicho de otro modo, la razón de su existencia es una necesidad social.

- Impulso y desarrollo del compromiso interior: es necesario mantener vivo el compromiso y el sentido de misión de los voluntarios, empleados y donantes. Las razones que los llevaron a acercarse a la institución pueden olvidarse o diluirse con el tiempo, y perder su significado.
- Respeto a la persona, que nunca puede ser considerada un medio.
- Conexión del servicio que se ofrece con la naturaleza humana. Para mejorar la prestación de un servicio social, es necesario buscar el vínculo profundo que tiene con la condición y necesidades de los destinatarios.
- Primacía de los bienes intangibles: la organización no es una mera distribuidora de servicios sociales donde prima la gestión, sino que se ha constituido libremente y ha adquirido un compromiso con la sociedad para mejorarla a través de la promoción de bienes intangibles y de la prestación de servicios. Los bienes intangibles, por tanto, tienen primacía sobre los tangibles.
- Prioridad de la comunicación interna: debido a la naturaleza de la relación de los miembros con la organización, la comunicación debe satisfacer, en primer lugar, las necesidades de información de los públicos internos. Los contenidos de la comunicación interna, por tanto, harán referencia al fin, objeto, actividades y personal de la institución.
- Satisfacción de necesidades como parámetro de calidad: para medir la satisfacción de las necesidades de los usuarios, hay que emplear parámetros objetivos, sin limitarse a la

percepción subjetiva de los destinatarios. Se busca satisfacer sus necesidades reales, no simplemente lograr una opinión favorable sobre la institución.

Para aplicar estos principios, es preciso introducir cuatro elementos: contenidos, tiempo, continuidad y visión global.

Contenidos: se debe incluir no solamente lo que sucede en la organización, sino también las causas. Los empleados experimentan la vida ordinaria de la organización y participan de modo activo en ella. Consecuentemente, no consideran valiosa aquella información que simplemente repite lo que ya conocen, sino aquella que añade perspectivas y aporta valor, por ejemplo, las causas que subyacen en algunas decisiones fundamentales.

El tiempo: marca el ritmo del trabajo de empleados y voluntarios. Es clave adaptar la comunicación a ese ritmo, rechazando la excesiva tendencia a la inmediatez.

Continuidad: frecuencia que facilita la cohesión, especialmente en periodos de crisis o cambio.

### III. Sector de la actividad

Teniendo en cuenta las dinámicas sociales cada vez más complejas, donde se evidencia una ruptura de vínculos, de identidades y de las formas de relación tradicionales, surge lo que actualmente se conoce como el “tercer sector”, constituido por organizaciones sociales que se definen como no gubernamentales y sin fines de lucro. De este modo, se diferencian del Estado y del sector privado (el mercado).

Su surgimiento se hizo más notorio en la Argentina a partir de la crisis de 2001, donde existía un Estado ausente y desvinculado de las distintas problemáticas sociales. Se evidencian algunas

tendencias en el nuevo esquema de relaciones: la sociedad civil aparece como custodio y proveedor de bienes sociales frente a un Estado que deja de ser el único garante del bien común y abastecedor exclusivo de los servicios públicos.

Las organizaciones del tercer sector proponen una nueva relación con el Estado y con el mercado que intente involucrar activamente a todos sus miembros. Para esto, es necesaria una comunidad organizada. De este modo, el nuevo rol del mercado será acompañar y apoyar las iniciativas del Estado y de la sociedad civil, proveyendo los recursos y aportando conocimientos.

En “Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina” confeccionado por CNP y CEDES, se aclara que el universo de organizaciones que componen este sector está dividido en: asociaciones civiles (cooperadoras, sociedades de fomento, academias nacionales, cámaras, organizaciones no gubernamentales, entre otras) que representan el mayor grupo (26%); fundaciones (8%), mutuales y otros casos como cooperativas, obras sociales y sindicatos.

Este sector en la Argentina:

- Es una fuerza económica de gran importancia.
- Es un sector que genera muchos puestos de trabajo (de planta y voluntarios).
- Obtiene cerca de las tres cuartas partes de sus ingresos por la venta de servicios, mientras que el resto proviene de aportaciones privadas.

Estas organizaciones también deben ser evaluadas por su contribución a la sociedad, por su creciente rol en las diversas instancias de ejecución de políticas sociales y por su potencialidad para generar un espacio económico y social en el que predomine la reciprocidad y la solidaridad.

Al momento de realizar el diagnóstico se ampliará este punto; detallaremos las ONG que pueden considerarse análogas a la estudiada por dedicarse a la misma temática que SENDAS.

#### IV. Identidad visual y conceptual

Para Sanz de la Tajada (1996), la identidad es la “auto-representación de la institución, el discurso que asume la institución para presentarse frente a los públicos” (p.33). Hablar de identidad es referirse a algo muy extenso. En efecto, para varios autores es el “conjunto de características, valores y creencias con los que la empresa se diferencia de otras” (Capriotti, 1999, p.40).

La identidad visual está comprendida por el isologotipo, gama cromática, etcétera, mientras que la identidad conceptual está constituida por los atributos de los que la institución se apodera, como la visión, la misión, valores, filosofía, etcétera.

Para Joan Costa, la identidad se define desde lo que la organización hace, lo que dice que es y lo que hace realmente. La identidad sería, entonces, la causa de la imagen corporativa; es una expresión técnica que sirve a la empresa pero que los públicos ignoran. También se identificarán los atributos de la institución.

#### **El nombre:**

Al hablar de identidad, lo primero en lo que hay que pensar es en el nombre. Etkin lo define como “el elemento fundamental que compone la identidad es el nombre de la institución” (Amado Suárez, 2011 p.65).

Así como para una persona el nombre es lo más importante porque lo identifica como individuo, también para la organización es un componente esencial que le da identidad. “Existen diferentes tipos de nombres y van desde un signo arbitrario hasta una expresión claramente denotativa” (Etkin, 2012, p.115).

**Isologotipo:**

Es un signo de identidad monosémico, una construcción gráfica del nombre verbal que incluye información semántica. “El isologotipo combina lo verbal con lo no verbal, le agrega a la expresión visual del nombre una imagen, que puede actuar independientemente de él” (Chaves, 1994, p.30).

El isologotipo hace que la institución se reconozca, se memorice, se asocie.

En una auditoría se tendrá que diagnosticar si el isologotipo que la institución utiliza aporta información, si se memoriza fácilmente, si está presente en las distintas aplicaciones o herramientas de comunicación.

**Gama cromática, colores institucionales:**

Son identificadores secundarios. La gama cromática es una combinación distintiva de colores con los que se vincula una institución y constituye un elemento identificador que porta una notable carga funcional y psicológica.

**Elementos de la identidad conceptual:**

Etkin, tomando a Paul Capriotti (1999), señala que la identidad es el conjunto de la historia de una organización, su ética, su filosofía, su forma de trabajo, su compromiso cotidiano, sus normas, etcétera. En suma, es el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se diferencia del resto. Esto se vincula con lo conceptual, que son aquellos aspectos más profundos y menos evidentes de la institución, como la filosofía, la cultura, la misión y la visión de una organización, entre otros elementos.

Discurso de identidad y atributos:

El discurso de identidad resume las características reales y potenciales de la institución como aquellos atributos esperados por los públicos. Estos son los que caracterizan a cada organización, haciendo que sea esa y no otra. Encaminan a cada institución a lograr sus objetivos. Por este motivo, “deben expresarse en forma clara y sintética, sin ambigüedades y cotejarlos internamente y en el contexto. Los atributos se constituirán como la estructura ideológica básica de una organización... atributos: misión, visión, filosofía, valores, cultura” (Etkin, 2012, p.120).

La cultura de la empresa es, entonces, el modo propio de ser y hacer; la identidad, el hacer y el cómo hacer. Tomando a Joan Costa (2004) definimos la identidad como “todos aquellos signos, datos y manifestaciones de la empresa que pueden considerarse innatos y permiten reconocerla como tal, es decir, identificarla y memorizarla en su singularidad” (p.4).

Es importante, explica este autor, no equiparar la identidad con el logo de la empresa, ya que en una primera instancia visual la identidad va más allá del signo en tanto logotipo; es un sistema de signos que involucra gráficos, cromáticos y tipográficos. En una segunda instancia, la identidad no solo es visual, sino también ambiental, objetual y cultural.

El autor explica que la identidad de una empresa se asemeja a la personalidad del individuo. Es decir, la organización posee una identidad invariable, de modo que su cambio, modificación o transformación conllevará a la aparición de una nueva organización. La identidad es todo aquello que nos permite identificar a la organización como singular y con características diferenciales con respecto al resto.

En su libro *Identidad de las organizaciones*, J. Etkin y L. Schvastein explican que toda organización posee una identidad, esto es, un esquema que comparte con todas las que pertenecen a su misma rama de actividad y una identidad; es una construcción que surge y se elabora en su interior y permite su singularidad en el medio. La identidad está impregnada de cultura; la imagen, de identidad. Los tres términos involucrados nos remitirán siempre a la comunicación.

Annie Bartoli explica que la historia de la empresa es un primer dato cultural. A ello debe sumársele el sistema actual de valores que se traduce diariamente en las costumbres del público interno, mitos, estilos de administración etcétera. Las formas del lenguaje, el lenguaje interno, los orígenes personales y las características demográficas son factores que se han de tener en cuenta.

Consecuentemente, todo aquello que la organización hace y dice es cultura. La cultura son las respuestas de la empresa a los problemas que se presentan. Los rituales, la distribución del espacio, la rutina del trabajo forman también parte de la ella. La cultura de una organización implica la existencia de valores, hábitos y rasgos compartidos por un grupo humano.

La cultura es, como dice Justo Villafañe en su libro *Imagen positiva*, el proceso de constitución social de la identidad de la organización, es decir, la asunción de significados. A partir de la lectura de este autor, podemos identificar tres funciones de la cultura en una organización: adaptación, cohesión e implicación.

La primera de ellas es la función de adaptación, es decir, la cultura favorecerá al consenso en cuanto a la misión de la organización. Es interesante aclarar que consenso no implica el simple ordenamiento de funciones o un manual de instrucciones, sino una toma de conciencia en cuanto

a la orientación individual y colectiva de la compañía en su entorno y en el seno mismo de ella. La cultura conformará la base de sustentación del objetivo que la OSC se haya fijado para cumplir con su función / misión dentro de la sociedad en la que se inscribe. Aquí la cultura es también el ámbito de intervención para arribar a la integración de los diferentes grupos de profesionales, con sus diversos orígenes e historias, que conforman la OSC.

De las tres, la función de cohesión es la más pragmática, ya que su finalidad es crear un sentido de pertenencia al grupo. Cuando en una organización las diferentes partes que la componen se encuentran fuertemente atraídas y se mantienen unidas, se crean límites tan precisos que diferencian claramente al que está adentro del que permanece afuera. Ahora bien, J. Villafañe explica que la forma de llegar a estos vínculos culturales tan fuertes es a través de la asunción de un conjunto de valores, desarrollados por los componentes de la empresa y transmitidos a través de “ceremonias y rituales informales”. La comunicación interna actúa como vehículo: transmite ese conjunto de valores que facilitará la cohesión en la empresa.

La tercera función de la cultura es la implicación de la persona en la organización, es decir, creer y aceptar los valores impartidos, actuar en la misma dirección con respecto a sus objetivos y participar a diario en todos los aspectos de la vida empresarial.

## V. Imagen institucional

Para los autores estudiados, los distintos públicos son los dueños de la imagen. Esta sería, entonces, lo que los públicos interpretan sobre la organización; se va construyendo con el tiempo, a veces de modo intencional y otras espontáneamente. “La imagen es la lectura que hacen los distintos públicos de la institución, es el conjunto de opiniones, intereses, prejuicios y sentimientos que tiene el público acerca de una organización” (Amado Suarez, 2011, p.90).

Es la organización la que tiene que ayudar a que esa construcción que los públicos hacen sea lo más parecida posible a lo que ella quiere ser. Y esto se logra con mucha coherencia de mensajes, acciones internas, etcétera.

Costa sostiene que la imagen es “un fenómeno de percepciones y experiencias por parte de los públicos...”. Por este motivo, planificar los mensajes ayuda a mejorar esas percepciones.

### *Observación, análisis y evaluación de la comunicación*

La observación, el análisis y su posterior evaluación son los pasos previos para obtener un buen diagnóstico de la auditoría realizada, que ayude a pensar de manera estratégica un plan de comunicación acorde a la institución.

Ya se mencionó la importancia de la comunicación verbal y la no verbal. Como todo en una organización comunica, habrá que ser muy exhaustivos en los pasos mencionados, porque hay cientos de mensajes que pueden estar siendo emitidos. “La comunicación institucional está constituida por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos, conscientes o inconscientes, voluntarios e involuntarios, ya que toda institución por el hecho de existir arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados” (Chavez, 1998, p.24).

## VI. Matriz FODA

La Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite formular la identidad deseada y optimizar el proceso de gestión, auditoría y control de la imagen y la comunicación. También facilita la realización del texto de identidad y la planificación de los programas de intervención.

**Fortalezas:** capacidades especiales con que cuenta la empresa y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etcétera.

**Oportunidades:** factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** causas que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

**Amenazas:** situaciones que provienen del entorno y que pueden atentar incluso contra la permanencia de la organización.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA hace que este proceso nos permita buscar y analizar, de forma ordenada, todas las variables que intervienen en la organización para tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

## VII. Mapa de actores o públicos

Para comunicar hay que conocer muy bien a quién queremos dirigirnos. Los mensajes no serán siempre los mismos. La organización habla con personas, muy distintas a veces, que se mueven en diversos contextos y que no tienen las mismas experiencias o culturas. En este sentido, Bongiovanni sostiene:

Para el trabajo de auditoría es fundamental el reconocimiento de los distintos públicos con los que la organización se relaciona en forma voluntaria o involuntaria. Se impone una mirada integradora y lo más abierta posible sobre el fenómeno de los públicos de una organización, que dé cuenta de la complejidad de relaciones que se establecen en torno a la organización. (Amado Suárez, 2011, p.50)

Costa presenta un método para clasificar los públicos partiendo de criterios psicosociológicos, económicos y culturales. Se trata de distinguir peculiaridades que caracterizan por igual a ciertos individuos. A diferencia de los estudios de mercado que toman criterios demográficos, geográficos o de poder adquisitivo, se distinguen las motivaciones, los estilos de vida, las capacidades de influencia y los cuadros de valores comunes a cada tipología. Esta clasificación de los públicos más o menos exhaustiva responderá a los objetivos y estrategias de la organización en función de cada público, a los sistemas de intereses que recíprocamente motivan a cada grupo, y a las motivaciones, estilos de vida y cuadro de valores de cada grupo tipológico en tanto elementos socioculturales que los definen.

Para Mora también es preciso tener en cuenta cuatro puntos en torno a los cuales se construye la relación de una organización con sus públicos:

-Problemas comunes: las organizaciones y los públicos afrontan con frecuencia problemas similares. Se trata, por tanto, de crear espacios de diálogo sobre esos problemas para aunar esfuerzos y fortalecer las relaciones.

-Formación intelectual: la organización suele poseer un capital de conocimientos que pueden poner al servicio de sus empleados y de otros públicos.

-Campo profesional: se trata de identificar los intereses profesionales de los públicos y establecer relaciones en torno a ellos (por ejemplo, la relación con la prensa).

-Intereses personales: puesto que las relaciones institucionales involucran siempre a personas, es posible crear espacios donde pueden cultivarse las relaciones en torno a intereses personales, sin disminuir por eso la autonomía de los públicos: las aficiones deportivas y los eventos culturales fomentan un clima de confianza que facilita el diálogo.

Por eso el público puede ser todo aquel grupo homogéneo de personas con el que las organizaciones se relacionan para desarrollar las distintas actividades. Sin duda, no es una tarea sencilla establecer líneas divisorias; hay personas que tienen más de una relación con la institución: por ejemplo, pacientes que en algún momento pueden llegar a ser voluntarios, o voluntarios que son también miembros de empresas donantes. Se hace necesario, entonces, determinar la naturaleza de la relación y las características comunicativas propias de ella. La organización debería tener un profundo conocimiento de sus públicos para que sea mucho más fácil comunicarse con ellos.

## **4. Metodología**

### **Proyecto de intervención y propuesta de mejora a partir de una auditoría de comunicación realizada a SENDAS, centro de atención primaria de la salud**

La realización de este proyecto se formulará desde una perspectiva práctica y se fundamentará en teorías de comunicación organizacionales. La observación y auditoría se efectuó entre junio y diciembre de 2012.

Para esto se aplicarán distintas matrices de análisis que contengan:

- Descripción de la realidad organizacional: datos objetivos de la organización; problemática que aborda; descripción de su identidad visual: “la auto-representación de la institución, el discurso que asume la institución para presentarse frente a los públicos”; identidad visual: nombre, isologotipo, etcétera; identidad conceptual: para Paul Capriotti (1999), conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se diferencia del resto de las organizaciones.
- Identificación de la misión, visión y cultura de la organización, valores, etcétera.
- Elaboración de la matriz FODA.
- Confección de un mapa tipológico de públicos o actores.

La elaboración de estas matrices de análisis se logra a partir de distintos instrumentos de recolección de datos:

- Observación: visitas periódicas al lugar, tomas fotográficas, recorridos por el barrio para conocer la zona, las condiciones en que viven los vecinos y el modo de manejar el centro de salud.
- Entrevistas con los distintos públicos, en general, de forma espontánea.

- Cuestionarios a voluntarios y directivos.
- También es necesario mencionar que fui voluntaria en SENDAS y barrios cercanos entre el año 2005 y 2010, y vocal suplente de la comisión directiva de ACES; esto me permitió tener mayor conocimiento para realizar esta consultoría.

Luego de lo dicho anteriormente, se desarrollará un diagnóstico para establecer un plan de comunicación. Para Etkin (2012) “partimos de la noción de plan como el señalamiento de diferentes actividades que ayudan... a alcanzar los objetivos comunicacionales propuestos” (p.127).

Cees Van Riel define la comunicación corporativa como un verdadero instrumento de gestión. Esta herramienta permite que toda acción de comunicación interna o externa, cuando se la utiliza estratégicamente, cree una base adecuada para las relaciones con los públicos con los que la organización se relaciona. Esto es lo que da sentido al proyecto de auditoría de cualquier institución. Mejorar la comunicación como instrumento de gestión transversal facilita el hacer y el desarrollo a lo largo del tiempo y de la historia de una organización.

## 5. Diagnóstico

A continuación se detallarán los distintos elementos de la organización como parte del proceso de diagnóstico: descripción de la realidad institucional, del sector de la actividad, de la identidad visual y conceptual; resultados de la observación y análisis evaluación; imagen actual, matriz FODA, mapa de actores y públicos.

### a. Descripción de la realidad institucional: SENDAS

Iniciativas de Capacitación Integral para Emprendimientos de Desarrollo (ICIED) es una organización de la sociedad civil (OSC), miembro pleno del Foro del Sector Social y del Foro Nacional de ONG (personería jurídica N.º 82. Sede Legal: Guido 1680, 1.º piso, Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

Su misión: capacitar a la mujer para que asuma un rol activo en la comunidad en la que se inserta mediante una formación profesional, cultural y espiritual fundamentada en virtudes cristianas.

Su visión: consideramos que la mujer tiene un potencial que la sociedad de hoy reclama. Por eso nos proponemos brindarle la capacitación necesaria para que despliegue toda su riqueza.

Las autoridades de ICIED se dividen en:

Presidente

Vicepresidente

Secretaria

Tesorera

Vocales titulares y suplentes

Algunas Iniciativas que ICIED lleva adelante:

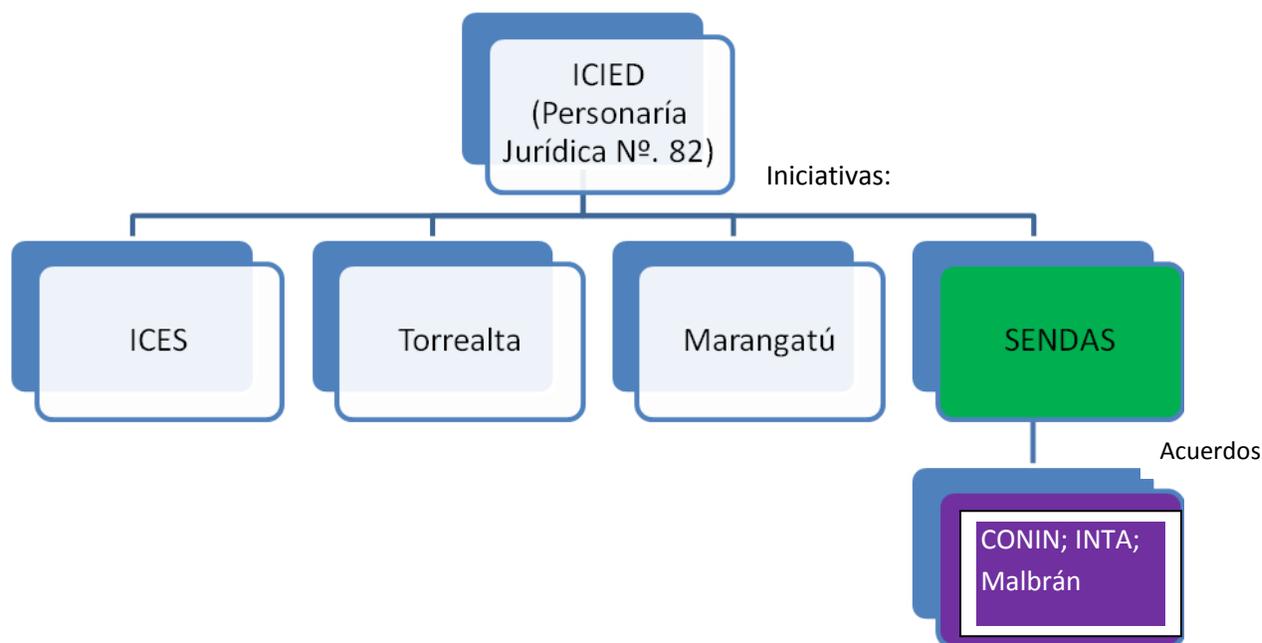
Instituto de Capacitación para Empresas de Servicios (ICES): las alumnas –adolescentes de escasos recursos– tienen acceso a una educación secundaria y a la capacitación en el área de servicios de hotelería y gastronomía.

Torrealta: instituto de hotelería y gastronomía que busca que las alumnas integren el conocimiento teórico con el práctico, de modo que conozcan la realidad laboral y manejen tecnologías actualizadas.

Marangatú: centro técnico de capacitación en oficios que brinda talleres de corte y confección, tejido y peluquería con el propósito de facilitar una salida laboral a mujeres de escasos recursos.

Salud en Nutrición y Desarrollo Social (**SENDAS**): es un centro de prevención de la desnutrición y atención médica primaria. Se propone enfrentar la problemática sanitaria de la población del barrio Los Ceibos Sur. El proyecto se orienta a la implementación de un sistema de salud preventiva mediante la formación en la nutrición a mujeres, en su mayoría, madres de familia.

**La auditoría de comunicación se realizará a esta última iniciativa, SENDAS.** El siguiente cuadro explicita lo dicho anteriormente:



**SENDAS** está ubicado en el partido de La Matanza, Provincia de Buenos Aires, a 2, 50 km. de esta ruta. La Matanza, y en particular la localidad de González Catán, es el partido con mayor cantidad de asentamientos del país. El Barrio Los Ceibos de González Catán está construido sobre un basural loteado; consecuencia de ello son las aguas contaminadas de las primeras napas y la infertilidad de las tierras. La mayoría de los habitantes, según censos y encuestas realizados por voluntarios, no cuenta con gas natural, agua potable ni red cloacal. La problemática del agua potable es una de las principales carencias que se detectan.

Entre las enfermedades más frecuentes de los niños podemos destacar las diarreas, parasitosis y anemia, todas ellas vinculadas directamente con la calidad del agua que ingieren. La población no tiene ninguna información acerca del cuidado y buen uso del agua. En muchos casos, se ha detectado que las familias no toman precauciones higiénicas básicas a la hora de preparar los

alimentos (tales como lavarse las manos, lavar frutas y verduras, etcétera) y tampoco conocen la importancia de hervir el agua que consumen, ya que procede de napas poco profundas que están contaminadas.

Estos datos han sido proporcionados por el Laboratorio de la Facultad de Farmacia y Bioquímica de la Universidad de Buenos Aires, que analizó algunas muestras de agua obtenidas en los sectores más carenciados del barrio. Las conclusiones indican que todas ellas presentan una concentración de nitrato en mg/l que excede el límite permitido por el Código Alimentario Argentino (CAA) para este mineral. Con respecto al análisis bacteriológico realizado, también se excede el límite dispuesto por el CAA en lo referente al recuento de bacterias aerobias mesófilas y de bacterias coliformes totales (Ver Anexo).

Algunos datos de las condiciones sociales y económicas de la zona:

- Población de la Matanza: 1.775.816 (INDEC 2010) 1.250.000 (INDEC-2001)
- Población de González Catán: 163.815 (INDEC-2001)
- Población de niños de 0 a 15 años: 31% (INDEC- 2001)
- Cantidad de asentamientos: 11
- El 78% de los habitantes de González Catán está por debajo de la línea de pobreza.
- Sanidad: el 58% de la población no cuenta con ningún tipo de cobertura médica, concurre a los centros de atención estatales que no llegan a cubrir sus necesidades.
- Trabajo: la mayoría cuenta con un trabajo inestable (albañiles, pintores, servicio doméstico) o informal (cartoneros) que no permite cubrir las necesidades básicas. Algunos desempleados han recibido el Plan de jefes de familia.

- Educación: por falta de recursos, suelen abandonar el colegio a temprana edad, restringiendo sus posibilidades laborales futuras.
- Hogares: en su mayoría están compuestos por 5 o 6 personas. La situación de riesgo social genera, en muchos casos, situaciones de violencia familiar, drogadicción, alcoholismo, etcétera.
- Viviendas: las casas suelen ser de material de desecho y chapas, y cuentan con uno o dos ambientes.

#### Características del barrio Los Ceibos Sur:

El barrio tiene 32 manzanas, pero los asentamientos se encuentran en 25 de ellas.

- Población de Los Ceibos Sur: 1873 personas (censo privado realizado en febrero/mayo de 2006).
- Población de niños de 0 a tres años: 13%
- Población de niños de 4 a 10 años: 25%
- Población de jóvenes entre 11 a 20 años: 27%
- Población mayor a 20 años: 35%
- La totalidad de la población está por debajo de la línea de pobreza, ninguno de ellos tiene cobertura médica ni trabajo fijo.
- Total de familias en las 25 manzanas: 389 (promedio de 4,8 personas por hogar).

SENDAS no tiene un organigrama explícitamente definido, aunque existe un Consejo de Dirección compuesto por tres personas que coordinan y organizan todas las actividades. En una de las entrevistas realizadas a una de ellas, se resume la misión de SENDAS: "Mejorar las condiciones de vida de los vecinos de Los Ceibos mediante la formación, capacitación y la promoción de las personas".

Y para llevar a cabo esa misión, tiene los siguientes objetivos:

- Terminar con la desnutrición infantil en el barrio Los Ceibos de González Catán.
- Satisfacer necesidades de atención primaria de la salud.
- Fortalecimiento de la familia.
- Ayuda para los jóvenes vulnerables y en riesgo.
- Ayuda escolar y vinculación con las entidades educativas.

Sin embargo, ni la misión ni sus objetivos se ven explicitados en el perfil de Facebook o en la Web de ICIED. Solo aparecen en un informe de Word preparado para la solicitud de donaciones (Ver anexo).

En 2006 ICIED compró, gracias a una donación empresarial, un terreno donde construir SENDAS, en las calles Mariano Acosta y Esteco del barrio Los Ceibos de González Catán. Se inauguró en noviembre de 2009. Paralelamente se firmó un acuerdo con la Cooperadora para la Nutrición Infantil (CONIN) en virtud del cual SENDAS comenzó a formar parte de su red. Aunque SENDAS ha firmado otros acuerdos de cooperación con la Fundación Malbrán y con el INTA, CONIN es el proyecto de mayor relevancia.

CONIN fue fundada por el Dr. Abel Albino en la Ciudad de Mendoza (Argentina) el 4 de septiembre de 1993 siguiendo el exitoso modelo implementado por el Prof. Dr. Fernando Mönckeberg en la República de Chile; gracias a él, el país vecino cuenta con el índice más bajo de desnutrición en Latinoamérica. El modelo chileno (centro de tratamiento) fue complementado en Mendoza con centros de prevención. La misión de CONIN es “quebrar la desnutrición infantil en la Argentina, comenzando por Mendoza y luego extenderse al resto de América Latina”.

Su fundador Abel Albino dice que espera “Un país con igualdad de oportunidades, donde todos puedan desplegar su potencial genético, donde todos sus miembros pueden optar con libertad el camino a seguir, no limitados por incapacidades intelectuales provocadas por la misma comunidad. La desnutrición infantil genera debilidad mental, la única que se puede prevenir, la única que se puede revertir, la única causada por el hombre”.

CONIN está organizada como una fundación sin fines de lucro, bajo registro N°805/94 de la Dirección de Personas Jurídicas de la Provincia de Mendoza. Su red actualmente se extiende por todo el país (ver Anexo). Su accionar se centra en tres pilares básicos: docencia, asistencia e investigación.

Docencia: constituye la esencia, el fundamento y la característica más destacada de CONIN; se dirige principalmente a la prevención de la desnutrición, promoviendo el desarrollo integral de la familia. Considerando que el niño para su cuidado depende de terceros –los cuales, generalmente, se encuentran en situación de pobreza y carecen de los medios y la educación necesarios para poder llevar adelante con éxito esa crianza– CONIN brinda distintos programas para capacitar a la familia. El abordaje tiene un doble objetivo: lograr que la mamá satisfaga las necesidades de sus hijos y eleve sus expectativas culturales y sociales.

Asistencia: existe en CONIN la labor de asistir a los beneficiarios a través de diversos programas para satisfacer sus necesidades y promover el ejercicio de esfuerzos mancomunados, tanto de las familias como de la institución, sin caer en el asistencialismo simplista que genera dependencia, falta de autoestima y, en definitiva, más pobreza.

Investigación: representa el tercer pilar sobre el que se apoya el accionar de CONIN; su objetivo es realizar investigación científica sobre la problemática de la pobreza y la desnutrición que permitan difundir la actividad de la institución, demostrar y cuantificar el impacto de las estrategias implementadas, luchar contra el hambre, priorizar la educación y proteger y promover la salud.

María del Carmen Díaz de Guijarro, quien se desempeña en el área de psicología y farmacia como profesional voluntario de SENDAS, cuenta que actualmente en el programa CONIN asisten a siete familias; por cuestiones financieras, no pueden ser más. Al programa, que funciona los jueves, acuden niños y adultos; las madres de familia son orientadas y capacitadas en aspectos nutricionales. Dentro del seguimiento con el grupo de familias se brinda contención psicológica, intervienen maestras y la nutricionista. También se les da un bolsón de comida semanal, se estimula a los chicos y se capacita a las mamás.

Abel Albino explica en uno de sus discursos: “Los estragos que provoca la desnutrición que se padece en la primera infancia son los más lamentados por una sociedad, ya que en esta etapa el mayor impacto lo sufre el cerebro” (ver discurso completo en Anexo).

Desde que SENDAS comenzó a trabajar con el Programa CONIN, se realiza un trabajo de visitas y diagnóstico en los hogares para concientizar a los habitantes del lugar de la importancia de acudir al centro y llevar a sus hijos a la atención médica pediátrica primaria.

Cuando la familia se integra al Programa de Prevención de la Desnutrición Infantil, en primer lugar se le brinda a la madre diferentes actividades educativas que apuntan a modificar pautas de crianza determinantes en la desnutrición de su hijo (alfabetización, educación para la salud, alimentación, clases de nutrición, pautas de desarrollo psicomotor del niño, capacitación laboral,

etcétera). Asimismo, se da al niño estimulación integral para favorecer su desarrollo (fonoaudiología, psicopedagogía, atención temprana, jardín maternal e infantil, etcétera).

Al ingresar en el centro de prevención, el niño es evaluado por el área pediátrica y nutricional; el médico realiza un diagnóstico nutricional integrado y el tratamiento correspondiente. Si es necesario, el profesional solicita estudios complementarios y evalúa la necesidad de suplementar con vitaminas y minerales. La nutricionista, por su parte, es la encargada de elaborar una dieta acorde a la edad, sexo y grado de desnutrición del niño, además de capacitar a las madres y supervisar la elaboración de desayunos y colaciones. También es la responsable de realizar la indicación de la composición de los bolsones que se les entrega semanalmente a las familias, donde está incluida la leche y alimentos no perecederos.

Desde el área social se realiza una entrevista con la madre para evaluar los riesgos existentes, se efectúan visitas domiciliarias para obtener mayor información social y ambiental y poder, de este modo, tomar las medidas precisas que mejoren la situación. Una vez realizadas las evaluaciones de ingreso, el niño continuará asistiendo al centro de prevención una vez por semana, donde concurre al Jardín de infantes y recibe atención en todas las áreas mencionadas con un plan de seguimiento, tratamiento y estimulación acorde a sus necesidades. Asimismo, se participa a las mamás en los ejercicios que se realizan en el centro para que ellas los continúen en la casa y apoyen la terapia.

Un requisito adicional es la puesta en marcha de una huerta en la casa de cada niño que concurre al centro. El objetivo es que cada familia pueda obtener, con su propio trabajo, vegetales que enriquezcan su alimentación. Las semillas son otorgadas por el Programa Pro-Huerta del INTA. Asimismo, cada familia recibe una capacitación por medio de ingenieros agrónomos.

Actualmente participan del programa 35 beneficiarios entre niños y adultos. Desde 2007 hasta la fecha SENDAS ha ido creciendo cada año. La gente del barrio acude al centro antes de ir al hospital más cercano.

Los sábados funciona, además, el dispensario, que recibe a todos los habitantes de la zona para brindarles atención médica primaria. Las especialidades que se ofrecen son: guardia clínica, pediatría, psicología y odontología, además de contar con el servicio de farmacia.

#### b. Descripción del sector de la actividad de SENDAS

Según la clasificación de Filmus, SENDAS es parte de las ONG denominadas OPAD: organizaciones que desarrollan principalmente trabajo de asistencia directa a las poblaciones beneficiarias, con las que se vinculan de forma directa. Este autor también clasifica las organizaciones según el origen de sus miembros. En el caso de SENDAS, sus integrantes son de sectores medios o altos que se agrupan para atender necesidades de poblaciones afectadas por elevados niveles de pobreza. Los miembros de este tipo de ONG se desempeñan bajo un perfil profesional.

También puede clasificarse a SENDAS de acuerdo con el objetivo principal de su accionar, esto es, el rol que asume como actor social. En nuestro caso, es una “organización de asistencia o servicios”. En esta clasificación se incluyen las que brindan paliativos a situaciones de pobreza y asisten en problemas específicos que afectan a la comunidad. Se asumen funciones provocadas por la ausencia del Estado.

Filmus también incluye otras clasificaciones de acuerdo con los siguientes criterios: tipo de personal con que cuentan para llevar adelante las acciones, alcance territorial, procedencia del

financiamiento, tipo de asociación, área temática, tipo de beneficiario, grado de complejidad organizacional, modelos de gestión institucional, tipo de actividades realizadas. A partir de estas clasificaciones, se puede también hablar de competencia u ONG análogas. Sin embargo, lo más apropiado no es llamar competencia a las distintas asociaciones, porque no compiten entre ellas, sino que cada una tiene su propia cobertura y trabajos. Por el contrario, sí podemos comparar y hablar de organizaciones análogas con relación a sus modos de comunicar.

La red CONIN ha ido creciendo y desarrollándose en todo el país. Al igual que ICIED, otras asociaciones han firmado acuerdos con ella como complemento a sus diversos programas (Ver en Anexo: Centros de la red CONIN).

Existen ejemplos de asociaciones que han desarrollado una buena imagen y comunicación a través de la Web. Algunos ejemplos del Gran Buenos Aires de ONG análogas son los siguientes:

**Fundación Nordelta** ([www.fundacionnordelta.org](http://www.fundacionnordelta.org)):

Al igual que SENDAS, forma parte de la red CONIN y trabaja en otras áreas como educación, desarrollo comunitario, etcétera. En la Web encontramos su misión, objetivos, su relación con los distintos públicos, etcétera. Su página es amena y transparente. Está actualizada y en ella puede conocerse todo lo que realizan.

En el Área de Desarrollo Institucional trabajamos para acercar la realidad de nuestros vecinos del Barrio Las Tunas a todas aquellas personas, empresas e instituciones que quieren comprometerse para lograr una transformación en dicha comunidad.

Con este objetivo llevamos adelante estrategias y líneas de acción tendientes a sumar recursos económicos y humanos. Nuestro modelo de financiación se apoya en diferentes fuentes: donantes individuales, instituciones y empresas.

A través de diferentes herramientas de comunicación difundimos las acciones de la Fundación e invitamos a participar a todos aquellos que estén dispuestos a tomar el

desafío de transformar nuestra realidad más cercana. Por último, desde el área de Voluntariado y Relaciones con la comunidad apostamos a desarrollar una comunidad comprometida con el otro y con la realidad de nuestro país. Creemos que cada vecino, colegio e institución de la zona puede ser protagonista de este cambio. Para esto trabajamos sobre un modelo que contempla la integración de dos comunidades con realidades sociales diferentes y se basa en la simetría de las relaciones, promoviendo el trabajo con y junto al otro en el camino de la transformación.

**Asociación ACER** ([www.acer.org.ar](http://www.acer.org.ar); página en Facebook):

Forma parte de la red CONIN y cuenta con dos centros de atención en Vicente López y San Isidro. Su Web también es clara y transparente, y proporciona información para todos los públicos. En su “Quiénes somos” expresa:

Acompañar con Educación y Responsabilidad (A.C.E.R.) es una organización sin fines de lucro que pertenece a la Red CONIN, dedicada a la prevención de la desnutrición infantil y la promoción humana.

CONIN es una fundación que cuenta con más de 18 años de trayectoria y sigue siendo conducida por su fundador, el Dr. Abel Albino, quien tomó el modelo del Dr. Fernando Mönckeberg de Chile, país donde se logró eliminar con éxito la desnutrición infantil. Gracias a la colaboración de muchas empresas y personas, ACER cuenta con 2 sedes ubicadas en Vicente López y San Isidro, dedicadas exclusivamente a atender mujeres embarazadas y familias con niños menores de 5 años de los barrios de Las Flores y La Cava.

**Pilar Solidario** (<http://pilarsolidario.blogspot.com.ar>):

Si bien no forma parte de la red CONIN, realiza trabajos similares a SENDAS. Su Web es más precaria, es un blog, pero está bastante actualizado y tiene la ventaja de estar asociada el Hospital Universitario Austral. Sin embargo, no falta su misión, de qué forma se puede ayudar, etcétera.

Quiénes somos:

La Facultad de Ciencias Biomédicas de la Universidad Austral, con sus escuelas de Medicina y Enfermería, y junto al apoyo de Kimberly Clarck, la Municipalidad de Pilar y servicios del Hospital Universitario Austral, llevan adelante la Misión de Pilar Solidario.

Misión

Contribuir al desarrollo integral de las personas con necesidades básicas insatisfechas de la localidad de Derqui, en las áreas de salud, deporte y educación.

Todas las actividades que se desarrollan en la Posta Sanitaria tiene como eje la Educación para la salud con la idea de potenciar la autorresponsabilidad de las personas y de la comunidad en el cuidado de la propia salud y no a la mera transmisión de conocimientos e información sobre las enfermedades. Un objetivo primordial consiste en lograr un entorno saludable en donde se busca fortalecer la capacidad de las personas de la comunidad para afrontar adecuadamente los problemas.

La meta es lograr el empoderamiento necesario para la obtención de la autonomía personal y colectiva, y de la capacidad de tomar decisiones informadas respecto a la propia salud, la familia y la comunidad. En términos amplios, el empoderamiento implica un cambio de mentalidad y de actitudes, en una comunidad que se hace cargo de sus capacidades, saberes, deberes y derechos.

En cada actividad que se realiza se busca establecer un contacto personal y de confianza con las familias ya que creemos que creado ese espacio, abordaremos el problema de salud con mayores posibilidades de adhesión a las recomendaciones preventivas y adhesión al tratamiento indicado

Hay muchísimas más ONG análogas. Mencionamos estas tres a modo de ejemplo.

En Facebook, todo lo que SENDAS dice es:

Información sobre Equipo.

Sendas es un centro asistencial ubicado en el barrio Los Ceibos Sur, en el corazón de González Catán (La Matanza).

Desde 1999 trabajamos con las familias de la zona brindándoles asistencia médica y capacitación en nutrición. También ofrecemos talleres de manualidades para madres y chicas jóvenes, y desarrollamos un sistema de huertas para las familias del Barrio.

Sendas es parte de la Red CONIN, ONG de alcance nacional fundada por el médico mendocino Abel Albino y especializada en la lucha contra la desnutrición infantil.

Desde 2007 un grupo de voluntarios asiste semanalmente a las personas del barrio Los Ceibos. Poco a poco el proyecto fue creciendo, al igual que el número de pacientes y el compromiso con la gente.

Gracias a la ayuda de muchas personas e instituciones que colaboran con la concreción

de los proyectos de asistencia, Sendas sigue creciendo y cada día son más los

habitantes del barrio Los Ceibos que logran salir adelante.

### C. Descripción de la identidad visual y conceptual de SENDAS

#### **Nombre:**

Es descriptivo, ya que indica sintéticamente los atributos de identidad. Representa el nombre de la institución, es legible, se utiliza de forma uniforme en todos los soportes, se retiene fácilmente y su pronunciación es sencilla.

Sin embargo, cuando hablamos con los promotores de esta iniciativa se refieren a ella como Centro de atención primaria de la salud; esto demuestra un desconocimiento del nombre a nivel interno. Lo mismo sucede con el isologo que dice: *SENDAS, Salud en Nutrición y Desarrollo Social*; no obstante, de acuerdo con el apartado de información en Facebook, SENDAS significa: *Salud en Nutrición, Desarrollo y Actividades Sociales*. Por otro lado, los vecinos y voluntarios no llaman a SENDAS por su nombre: le dicen simplemente *salita*. Y algunos profesionales se refieren a la organización como *centro de atención primaria de la salud*.

#### **ISOLOGOTIPO**



**Gama cromática, colores institucionales:**

Naranja: uno de los colores cálidos. Estos dan sensación de actividad, alegría, dinamismo, confianza y amistad. Al ser un poco más cálido que el amarillo, actúa como estimulante de los tímidos, tristes o linfáticos. Utilizado en pequeñas extensiones, es un color muy útil, pero en grandes áreas resulta demasiado atrevido y puede crear una impresión impulsiva e incluso agresiva. Posee una fuerza activa, radiante y expresiva, de carácter estimulante. Es uno de los colores elegidos para captar la atención en publicidad.

Verde: está clasificado como uno de los colores fríos, que dan sensación de tranquilidad, seriedad, distanciamiento. Los verdes oscuros saturados expresan profundidad. Puede inspirar limpieza, juventud, jovialidad. Es un color de extremo equilibrio, porque está compuesto por colores de la emoción (amarillo = cálido) y del juicio (azul = frío) y por su situación transicional en el espectro. Se lo asocia con las personas superficialmente inteligentes y sociales que gustan de la vanidad de la oratoria, y simboliza la primavera y la caridad. Produce reposo en el ansia, calma y tranquilidad, sugiere amor y paz. También simboliza realidad, esperanza, razón, lógica y juventud. Sugiere humedad, frescura y vegetación, alude a la naturaleza y el crecimiento.

Los colores representan los valores, por ahora implícitos, que propone la institución. Implícitos porque solo están en la “cabeza” de los directivos y del Consejo de Dirección. En general, los colores se utilizan en los pocos soportes gráficos que desarrollan, como el *newsletter* que mandan por correo electrónico.

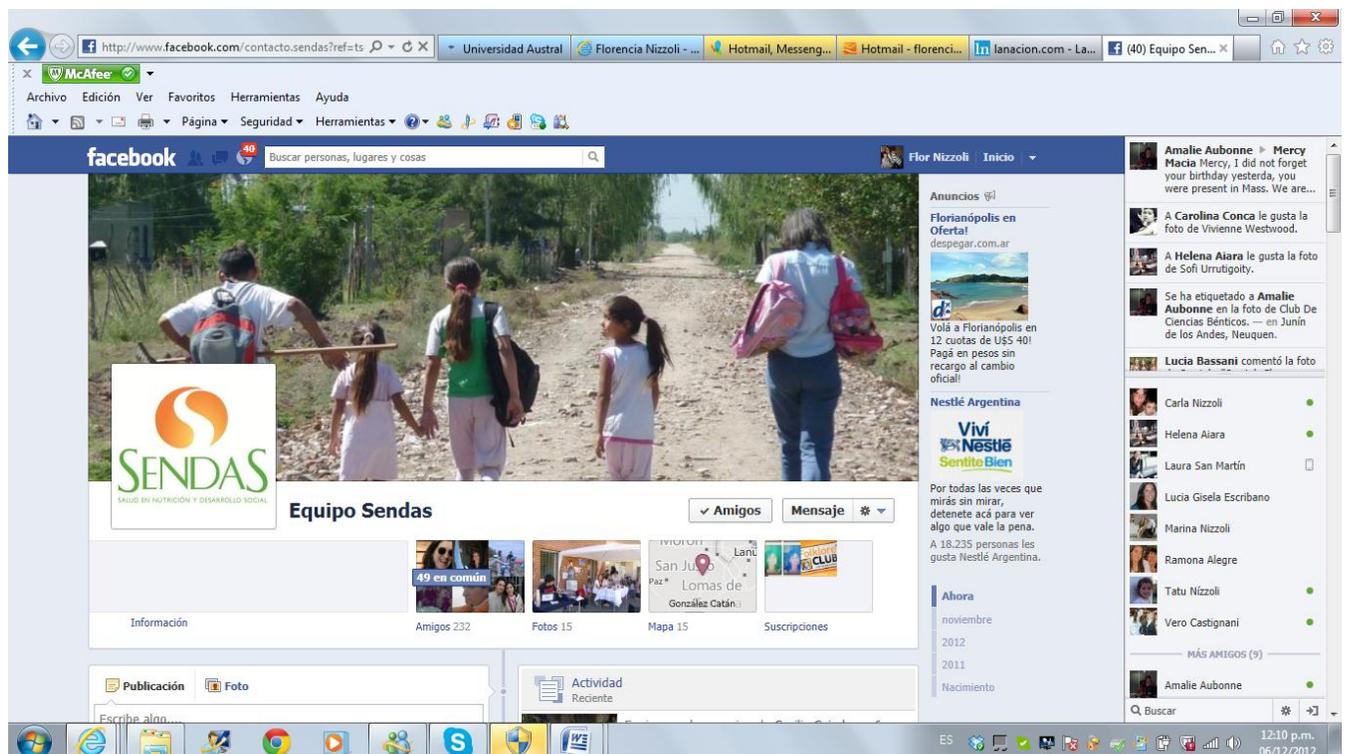
## Discurso de identidad y atributos:

Con respecto a la identidad conceptual, SENDAS no posee de forma explícita un discurso de identidad. Como se explicó en el punto de *Descripción de la realidad institucional*, la misión y algunos de sus objetivos solo aparecen en un informe preparado para el pedido de donaciones, pero no figuran ni en Facebook ni en la Web institucional de ICIED, asociación propietaria de SENDAS.

### D. Observación, análisis y evaluación de la comunicación

Una simple observación indica que solo cuentan con una herramienta de comunicación externa:

- Facebook. No está armada como una página. “Equipo SENDAS” es el nombre de amistad. En este perfil aparecen fotos, comentarios y algunos de los *newsletter* que se envían por correo electrónico. Cuenta con poca información actualizada. La cantidad de “amigos” (solo 232) indica que no está muy desarrollado y difundido.



The image is a screenshot of a web browser displaying a Facebook profile for 'Equipo Sendas'. The browser's address bar shows the URL 'http://www.facebook.com/contacto.sendas?ref=ts'. The Facebook interface includes a search bar, navigation tabs for 'Inicio', 'Amigos', and 'Mensajes', and a main content area. The profile picture shows a group of people walking on a dirt path, with the SENDAS logo (a stylized 'S' in a circle) overlaid. Below the profile picture, the name 'Equipo Sendas' is displayed, along with statistics: 'Amigos 232', 'Fotos 15', 'Mapa 15', and 'Suscripciones'. The right sidebar shows a list of friends, including Amalie Aubonne, Carla Nizzoli, Helena Aiara, and others. The bottom of the screen shows the Windows taskbar with various application icons and the system clock indicating 12:10 p.m. on 06/12/2012.

- Comunicación externa con la prensa local: solo se encontraron en la búsqueda uno o dos artículos en medios locales. No hay desarrollo de prensa.
- *Newsletters*: es positivo que coincidan los colores del *news* con los del logo. Un voluntario los arma y se manda a la base de voluntarios y amigos para que ellos los reenvíen. No existe, sin embargo, una base desarrollada de contactos.

Copiamos, a continuación, un ejemplo:



Newsletter 1 - Año 2012

**Para cosechar hay que sembrar.**

En el marco del Programa Pro-Huerta y por tercer año consecutivo pudimos ver los excelentes resultados de la cosecha, temporada Primavera-Verano. Se obtuvieron numeros vegetales tales como acelga, lechuga, tomate, pimiento, zapallo y maíz, excelentes para preparar una riquísima ensalada y platos muy nutritivos.



**Bendición para el aula de Gastronomía.**

En el mes de diciembre, el Obispo de la Diócesis de Laferrere, Monsenor Juan Suárez, ofreció una Misa de cierre de año en nuestro centro de Sendas, donde además bendijo la nueva aula donde se aloja el taller de Gastronomía y una imagen de la Virgen María que preside la sala de espera.

**¡Gracias a SolidariDow!**

Sendas se presentó al programa de Voluntariado Corporativo de la empresa agroquímica Dow y resultó ganadora de una donación que será destinada a la compra de la mesada para el taller de gastronomía y microemprendimientos. Esto nos permitirá fortalecer las tareas que llevamos adelante con las 50 personas que participan de nuestro Plan Conin para la mejora de la calidad de vida de sus familias, a la vez que nos permitirá ampliar la oferta de actividades para estimular los microemprendimientos de los vecinos de Los Ceibos. ¡Muchas gracias!



**Les recomendamos: "Medico de Cuerpo y Alma".**

Para acompañar el mate, para el viaje de vuelta del trabajo, para antes de dormir, para compartir con amigos o en familia, para inspirarse...

Les recomendamos la lectura de esta excelente nota al Dr. Abel Albino en el suplemento Clase Ejecutiva del diario El Cronista Comercial.



Pueden acceder a ella por medio de este link:  
[http://www.cronista.com/contenidos/2011/12/20/noticia\\_0154.html](http://www.cronista.com/contenidos/2011/12/20/noticia_0154.html)

\*Para acceder al link, haga click en la dirección que aparece al pie del newsletter.

**Feria de ropa: comienzo de clases.**

En el mes de marzo tuvo lugar la primera feria de ropa del año, la cual fue posible gracias a las numerosas donaciones que recibimos de toda la gente. Contamos además con mochilas, carpetas, cuadernos, hojas y demás útiles y accesorios, para acompañar el comienzo de clases. ¡Muchas gracias por ayudar a hacerlo posible!



**\*Los milagros suceden a diario. Son consecuencias permanentes del amor en acción. Son los resultados lógicos de alinearse con la providencia de Dios, al entregarse a Él.\***

María Teresa de Calcuta

**PEDIDO DEL MES**

Hoy reforzamos el pedido de alimentos para cubrir las necesidades de nuestro "Plan CONIN" en el que trabajamos junto a 22 chicos de distintas familias en la prevención y recuperación de la desnutrición, apoyados en los pilares que promueve la Fundación Conin: docencia, asistencia e investigación.

En concreto, necesitamos de su ayuda para armar los bolsos de comida que se entregan todas las semanas a las familias que son parte del Plan y que incluyen: *leche entera en polvo, huevos, paté, choclo, salsa de tomate, arroz común, lentejas, polenta, aceite, azúcar, fideos, pescado enlatado, mermelada, mate o té, cacao, dulces compactos de membrillo y/o batata.*

**Recibimos todas las donaciones en Av. Santa Fe 825 (CABA).**  
 Cualquier consulta no duden en escribirnos a nuestro correo [contacto.sendas@yahoo.com](mailto:contacto.sendas@yahoo.com).

*Contamos con su ayuda para difundir el pedido entre sus familias, amigos y conocidos!!!*

Si tenés alguna consulta o querés colaborar con nosotros, contactáanos a: [contacto.sendas@yahoo.com](mailto:contacto.sendas@yahoo.com)

Seguinos en Facebook   
somos "Equipo Sendas".

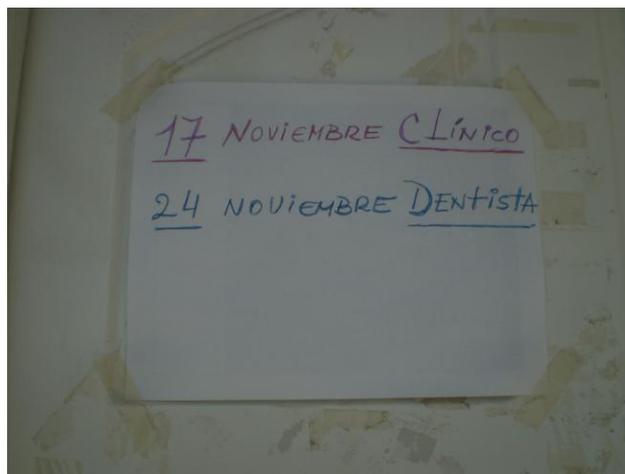
- No poseen Web propia: solo se puede encontrar algún dato en la página de ICIED: [www.icied.org.ar](http://www.icied.org.ar). La información allí consignada resulta muy pobre para entender el proyecto:



- Carteleras internas: no están pensadas profesionalmente. La imagen es pobre y falta al mantenimiento e información:



- Los pacientes se enteran de la atención que habrá cada sábado a través de estos carteles colocados en la puerta del lugar; además, tienen el celular de la encargada de la farmacia para consultas de último momento:



- El exterior del edificio no tiene una señalización adecuada. El logo no aparece reflejado y presenta grafitis realizados por vecinos que no cuidan las instalaciones:



Con respecto a la comunicación interna, el Consejo de Dirección tiene (según las entrevistas realizadas) poca conciencia de que puede haber una falla en ella y que una adecuada comunicación puede promover transformaciones profundas. Una buena estrategia puede hacer que los voluntarios, médicos y profesionales sean los primeros promotores de SENDAS. Sin proponérselo, pueden conseguir donativos o el material médico necesario para el desarrollo de los planes asistenciales. Si están comprometidos con la institución, al cruzarse con un amigo que cuenta con esos recursos naturalmente le cuentan qué están haciendo en su tiempo libre y lo feliz que son en ese trabajo.

#### e. Descripción de la imagen actual

Si bien esta auditoría no pretende auditar la imagen, para poder conocer qué opinión tienen se hicieron preguntas espontáneas a los distintos públicos en diferentes visitas a SENDAS.

Los pacientes y usuarios de los programas manifestaron estar muy contentos con la organización, porque es un lugar donde los tratan muy bien, humana y profesionalmente. Se sienten queridos y prefieren ir a SENDAS antes que al hospital más cercano porque los atienden más rápido y “nos conocen, no somos un paciente más”.

Para los voluntarios es una oportunidad concreta de ayudar, de dar algo por alguien. Muchos nunca habían tenido contacto con estos barrios y gente carenciada. También ayuda a cambiar el concepto o prejuicio que se tiene de la gente que vive en este tipo de situación, ya que han encontrado gente pobre pero de una calidad humana muy buena, trabajadora. Y se encuentran con la tristeza de chicos desnutridos a solo una hora de la ciudad de Buenos Aires.

Para las empresas donantes, es una manera de canalizar los programas que tienen de responsabilidad social empresaria en una organización seria.

Visto desde esta auditoría, SENDAS es una organización desorganizada, con intención de hacer muy bien las cosas.

#### f. Matriz FODA

Si bien esta auditoría no es de imagen sino de comunicación, la matriz ayuda a sistematizar y a ordenar algunas observaciones realizadas para luego utilizarlas en el plan estratégico.

	<b>Factores negativos</b>	<b>Factores positivos</b>
<b>Análisis externo</b>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa notoriedad o conocimiento de los públicos objetivos.</li> <li>• No ver a la comunicación como una necesidad estratégica.</li> <li>• Falta de prácticas para comunicar externamente.</li> <li>• Falta de estrategia de relación con los gobiernos locales.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Libertad para plantear objetivos. adaptados a la realidad local.</li> <li>• Independencia de ICIED.</li> <li>• Libertad para explorar acciones de comunicación más allá de los medios virtuales.</li> <li>• Acuerdos con OSC e instituciones con notoriedad en el ámbito público.</li> </ul>
<b>Análisis interno</b>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voluntarios. Rotación permanente. No cuentan con dinero suficiente para pagar más sueldos que logren la permanencia de los que trabajan.</li> <li>• Se percibe falta de motivación de los recursos humanos.</li> <li>• No hay transporte para los voluntarios; llegan por sus propios medios.</li> <li>• Desconocimiento del nombre real o mal uso del significado de SENDAS.</li> <li>• Escasa comunicación interna.</li> <li>• Poca capacitación en temas de ONG; <i>fundraising</i>.</li> </ul>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo con OSC e instituciones de prestigio: CONIN, INTA, Fundación Malbrán.</li> <li>• Se percibe buen ambiente laboral.</li> <li>• Cubren una necesidad que el barrio necesita. Los pacientes se sienten atendidos dignamente, más rápido y mejor que en el hospital de la zona.</li> </ul>

### g. Mapa de actores o públicos

Podemos distinguir en SENDAS el siguiente mapa tipológico de públicos:

#### **Colectivo interno:**

- Consejo de Dirección
- Pasantes
- Voluntarios
- Coordinadores
- Profesionales pagos
- Profesionales voluntarios
- Voluntarios estudiantes universitarios
- Voluntarios no profesionales

#### **Públicos externos:**

- Población del Barrio Los Ceibos
- Familiares del colectivo interno
- Proveedores de materiales, energía, equipamientos, etcétera
- Empresas socialmente responsables
- Universidades: docentes y alumnos, como futuros voluntarios

- Sociedad Civil
- Gobiernos
- Medios de comunicación
- Líderes de opinión

**Ámbito contextual:**

- Población en general de La Matanza
- Públicos nacientes

Entre cada tipología hay una relación intrínseca e irreductible de interdependencia, dado que toda organización es un sistema abierto que funciona en conexión con otro sistema abierto: el campo social.

## **6. Recomendaciones y propuestas**

En este capítulo se desarrollarán distintas propuestas: se definirán los objetivos de comunicación, se revisará la misión y visión de Sendas, se propondrán posibles acciones de comunicación externa e interna y se aludirá a la comunicación en caso de crisis.

Durante la auditoría hemos atravesado, en primer lugar, una fase teórica que incluyó discusiones previas a la práctica, identificación de públicos, decisión de objetivos y determinación de las modalidades de aplicación. En las páginas anteriores se han cumplido los objetivos específicos que nos hemos propuesto en esta auditoría:

- Relevantar la realidad institucional u organizacional de SENDAS para obtener los datos necesarios y así establecer un diagnóstico apropiado.
- Diagnosticar la identidad, la comunicación, los públicos, el posicionamiento de SENDAS que permita sistematizar un plan de acción acorde a las necesidades.
- Proponer un plan de comunicación para los distintos públicos para facilitar la concreción de los objetivos que persigue la organización estudiada. Este plan se desarrollará en las páginas siguientes.

Antes de comenzar con el plan, se detalla un resumen del diagnóstico realizado en SENDAS (Etkin, 2012, p.126).

COMUNICACIÓN	IDENTIDAD	IMAGEN
<p><b><i>Comunicación de la causa</i></b></p> <p>No hay un buen desarrollo; escasa participación en los medios de comunicación.</p> <p>No hay una persona responsable de la comunicación externa.</p> <p>Escaso desarrollo de las redes sociales.</p> <p>Herramientas como las carteleras no están hechas profesionalmente.</p>	<p><b><i>Identidad visual</i></b></p> <p>En general está bien aplicada.</p> <p>Falta darla a conocer en lugares adecuados.</p> <p>Fachada del edificio, carteleras internas, redes sociales son algunos lugares que es preciso mejorar para ser identificados adecuadamente a lo largo del tiempo.</p>	<p><b><i>Imagen en la comunidad</i></b></p> <p>En general tienen buena imagen de SENDAS: los vecinos se encuentran conformes porque es un lugar donde son tratados “dignamente”.</p> <p>Los voluntarios encuentran en SENDAS un modo concreto de canalizar las inquietudes de ayuda social.</p>
<p><b><i>Comunicación interna</i></b></p> <p>No hay medios formales para la comunicación interna.</p> <p>Escaso conocimiento por parte de los públicos internos de los objetivos que persigue SENDAS.</p> <p>No hay una persona formalmente encargada de la comunicación.</p>	<p><b><i>Identidad conceptual</i></b></p> <p>No posee de forma explícita un discurso de identidad.</p>	<p><b><i>Imagen confusa de la actividad</i></b></p> <p>Muchas actividades y poca coordinación u organización: huertas, CONIN, atención primaria de la salud, clases para las familias. Todo lleva al poco conocimiento.</p>

A partir de la observación realizada, se sugerirán a continuación algunas recomendaciones y distintas estrategias que emplean diferentes herramientas de comunicación.

La comunicación organizacional desde la complejidad implica analizarla no solo por los dispositivos técnicos que utiliza, sino por las prácticas sociales que incluye. La comunicación institucional es pensar y ubicar a la institución en escenarios y contextos mayores que la determinan. No obstante, pensar y evaluar las acciones precisas de comunicación permite, desde la gestión, instrumentar acciones de comunicación que la organización decidirá llevar a cabo. Lo principal es que cada una de las acciones que se gestionen, deben registrarse mediante un eje o idea comunicativa. De nada sirve que se piense primero en la herramienta de comunicación si no se ajusta primero a un contenido guía. (Etkin, 2012, p.66)

a. Propuesta de plan:

Se propone designar a una persona, en lo posible un profesional de la comunicación, para ser el nexo entre SENDAS y la consultora. Esta persona también puede ser estudiante del último año de la carrera de comunicación y tomar este trabajo como una pasantía, como lo exigen varias universidades a sus futuros graduados. De todos modos, si se quiere que perdure en el tiempo, habrá que pensar quién se hará cargo de este proyecto al terminar la pasantía.

Esta propuesta se desarrolla teniendo en cuenta las siguientes líneas de trabajo:

- I) Definir los objetivos de comunicación. Propuestas desde la consultoría.
- II) Revisar la misión y la visión de SENDAS. Propuestas desde la consultoría.
- III) Propuestas de acciones posibles de comunicación externa.
- IV) Propuestas de acciones posibles de comunicación interna.
- V) Comunicación y crisis.
- VI) Definir desarrollo en el tiempo.

I) Definir los objetivos de comunicación. Propuestas desde la consultoría

El contenido de los mensajes tendrá siempre en cuenta al público al queremos llegar. Por eso, antes de pensar en la estrategia de comunicación y elaborar los mensajes para los distintos públicos, es necesario tomarse tiempo para trabajar en equipo, entre el Consejo de Dirección, el profesional de comunicación y el auditor. Lo primero que habrá que pensar es lo siguiente:

¿Para qué queremos comunicar?

- Para darse a conocer.
- Para mostrar los beneficios a los usuarios.
- Para reforzar la adhesión de los profesionales y voluntarios.
- Para generar fidelidad.

Contexto del plan de comunicación donde se desarrollará el proyecto:

- Cambios en la estructura y hábitos de la población desde que nació SENDAS hasta la actualidad.
- Cambio en las relaciones dentro de la comunidad de Los Ceibos y entre los distintos públicos debido al crecimiento de SENDAS.
- Sensibilidad general.

¿Cuáles serán los mensajes?

A partir de lo dicho hasta aquí, el contenido debería estar centrados en:

Dar a conocer a los distintos públicos quién es ICIED, o más precisamente SENDAS; qué pretende hacer en el barrio y desde cuándo está trabajando allí; identificarse con la actividad que realizaba desde el año 1999 a 20 cuadras de Los Ceibos; cuáles son los objetivos que persigue,

qué otras actividades realiza, etcétera. El vocabulario y los medios que se utilicen dependerán del público al que esté dirigido el mensaje. No es lo mismo, por ejemplo, hablar con un vecino que con algún donante.

Es preciso contarles de manera clara y sencilla a los vecinos de Los Ceibos que ellos son los únicos que se benefician con este proyecto, es de ellos y para ellos; pedirles su ayuda y colaboración y explicarles que, sin ellas, esto no podrá llevarse a cabo. Por supuesto, todo lo que se diga debe estar sustentado con lo que se vea del trabajo diario y cotidiano. También es importante involucrarlos en algún encargo: cuidadores de que no pase nada al edificio mientras no estén atendiendo, el cuidado externo del césped, etcétera.

Asimismo, informar que es un servicio gratuito, aunque seguramente se les pida una contribución de unos pocos pesos por consulta para ayudar con el mantenimiento de SENDAS; sin embargo, es importante aclarar también que no se les negará la atención o la participación en otras actividades si no pueden dar ese pequeño aporte. Contarles y mostrarles con fotos (y luego en alguna reunión) quiénes son los responsables del centro médico, a los que pueden dirigirse sin inconvenientes. Se les puede dejar algún teléfono para urgencias, junto con el teléfono del hospital más cercano en los horarios en que no funciona el centro (sería ideal contar con una buena cartelera para esta información). También hay que dejar bien en claro que es un centro de atención primaria de la salud y que existen casos como enfermedades, fracturas, necesidad de internación que SENDAS no podrá resolver. Esto evitará que se generen falsas expectativas y reclamos por falta de conocimiento.

A los profesionales y voluntarios, es preciso incentivar el espíritu de servicio, transmitir que están al servicio de los más necesitados. Contarles otros proyectos realizados por ONG que

trabajan en la misma área y cómo se pueden observar cambios positivos en la población trabajada.

A los donantes, hacerles llegar informes periódicos sobre cómo se está utilizando su donación, dar cuenta de que lo que se cobra a modo de consulta u otros servicios no alcanza para cubrir gastos y que solo es para contribuir a la dignidad de la persona con la que se está trabajando, ya que se le da más valor a algo que se consigue con el esfuerzo de lo ganado por medio del trabajo. También es una buena idea invitarlos a conocer el barrio.

II) Revisar la misión y la visión de SENDAS. Propuestas desde la consultoría  
Desarrollar la misión (¿quién soy?), la visión (¿a dónde quiero llegar?) y los valores (¿cómo lo hago?).

Una de las personas del Consejo de Dirección entrevistada no supo contestar sobre la misión de SENDAS. Sin embargo, facilitaron un documento de Word que habían realizado en el año 2000 para solicitar donaciones; en él figuraban la misión y los objetivos de SENDAS:

Mejorar las condiciones de vida de los vecinos de Los Ceibos mediante la formación, capacitación y la promoción de las personas

Para llevar a cabo nuestra misión tenemos los siguientes objetivos:

- Quebrar la desnutrición infantil en el Barrio Los Ceibos de González Catan.
- Satisfacer necesidades de atención primaria de la salud en el Barrio Los Ceibos de González Catan.
- Fortalecimiento de la familia
- Ayuda para los jóvenes vulnerables y en riesgo.
- Ayuda escolar y vinculación con las entidades educativas.

Repasando lo expresado en otra parte de este trabajo, la misión y visión de la entidad propietaria de SENDAS, ICIED es:

**MISIÓN:** Capacitar a la mujer para que asuma un rol activo en la comunidad en que se inserte mediante una formación profesional, cultural y espiritual fundamentada en virtudes cristianas.

**VISIÓN:** Consideramos que la mujer tiene un potencial que la sociedad de hoy reclama. Por eso nos proponemos brindarle la capacitación necesaria para que despliegue toda su riqueza.

Y presenta a SENDAS como:

Centro de Prevención de la Desnutrición y Atención Médica Primaria, se propone enfrentar la problemática sanitaria de la población del barrio “Los Ceibos, Sur”, el foco del proyecto apunta a la implementación de un sistema de salud preventiva mediante la formación en la nutrición a mujeres, en su mayoría, madres de familia.

De acuerdo con esto, la propuesta de misión y visión para SENDAS que además se alinee a la de ICIED sería:

**Misión:** enfrentar la problemática sanitaria de la población del barrio Los Ceibos Sur implementando un sistema de salud preventiva mediante la formación en nutrición a mujeres (en su mayoría, madres de familia) o a cualquier integrante que sea cabeza de familia.

**Visión:** mejorar las condiciones de vida de los vecinos de Los Ceibos mediante la formación, capacitación y promoción de las personas, es decir, desde una perspectiva integral del hombre.

Los objetivos que se plantean son acordes a esta misión y visión. Sin embargo, es preciso darlos a conocer. En los siguientes puntos de la propuesta, tanto en la comunicación interna como externa, se planteará nuevamente la necesidad de dar a conocer SENDAS.

Al hablar de cultura, en las distintas entrevistas se coincide en que:

“En SENDAS trabajamos con entusiasmo, compromiso, queriendo como fin último ayudar a las personas a mejorar su dignidad”.

“Nos vemos como un centro que va creciendo, con mayor capacidad para atender consultas médicas debido a que el cuerpo médico fue agrandándose. Esto tomó mucho tiempo y perseverancia, cualidades que se debe tener en SENDAS”.

“Destacaría algo que es muy propio. Nos ocupamos de la limpieza y mantenimiento del centro, los voluntarios y hasta los profesionales”.

“La verdad es que nos gusta lo que somos. Sí, claro que nos gustaría poder crecer...”.

Estas respuestas son clave para alcanzar las metas y objetivos. A pesar de las fallas de comunicación, se observa un especial involucramiento de todos los que allí trabajan de un modo u otro.

La cultura de lo solidario reside no solo en ayudar a los vecinos, sino que también se verifica puertas adentro. Este valor puede ampliarse con un mejor desarrollo de la comunicación.

Con respecto a su imagen, una de las voluntarias comentó: “SENDAS es confiable y tiene su reconocimiento (dado por ser parte de la red CONIN y porque va creciendo como institución) pero internamente se percibe esa falta de comunicación y alineamiento y objetivos claros”. Habrá que fortalecerla a partir de las propuestas de comunicación tanto interna como externa.

### III) Propuestas de acciones posibles de comunicación externa

En el apartado de mapa de públicos se definieron los siguientes públicos externos:

- Población del Barrio Los Ceibos
- Familiares del colectivo interno
- Proveedores de materiales, energía, equipamientos, etcétera
- Empresas socialmente responsables
- Universidades: docentes y alumnos, como futuros voluntarios
- Sociedad Civil
- Gobiernos
- Medios de comunicación
- Líderes de opinión

También podemos pensar en las acciones de comunicación externa a los públicos del ámbito contextual:

- Población en general de La Matanza
- Públicos nacientes

A partir de esto, las estrategias de comunicación externa propuestas serían las siguientes:

#### *Acciones de prensa*

Generar relaciones con la prensa es la tarea más importante a la hora de relacionarse con los medios. Este vínculo le servirá a la organización para gestionar su imagen, pero también, si

llegara a ocurrir una crisis, es mejor haber sido conocidos previamente por sus aspectos positivos.

SENDAS debería tener un responsable de comunicar su trabajo a los medios (no solo locales, también nacionales). Asimismo, la persona encargada de la comunicación debería conocer cuándo un medio está por realizar un informe especial sobre, por ejemplo, pobreza, desnutrición, voluntariado, etcétera. De este modo, podría llegar a los periodistas que se encargan de cubrir esos temas e invitarlos a conocer el lugar. SENDAS realiza un trabajo de especial interés para ellos. Al periodista hay que darle noticias “prensables”, es decir, algo que sea nuevo o que tenga interés periodístico: una inauguración, el llegar a una determinada cantidad de niños o personas atendidas en el lugar, etcétera. En definitiva, hay que estar preparados para saber qué comunicar, cuándo y en qué circunstancias.

Salir en los medios ayuda a difundir la tarea y a atraer nuevos voluntarios o posibles donantes. No hay que tenerles miedo, sino estar preparados. Para esto habrá que generar reuniones entre los miembros del Consejo de Dirección, la persona asignada para manejar la comunicación y el auditor. De este modo, se podrá pensar una estrategia de comunicación con los medios: ¿qué queremos comunicar? ¿Cuál será el mejor momento? ¿Tendremos este año algún evento pensado para invitar a algún periodista? ¿Cómo lo llevaremos a González Catán? ¿Le pagamos un remis, algún voluntario lo pasa a buscar?

El interlocutor tendrá que estar disponible para un llamado, tener un *speech* preparado, mandar un boletín con cierta periodicidad a los periodistas identificados contando las novedades y los proyectos; estar atentos a noticias que suelen cubrir los medios para relacionarla con la tarea de SENDAS y hacer una convocatoria concreta. Para esto, es necesario armar un mapa de medios y

periodistas que se encarguen de estas noticias. Los diarios suelen tener secciones de solidaridad, responsabilidad social o simplemente en las de sociedad, país, etcétera.

Otro aspecto importante es detectar medios de comunicación locales. A veces son más efectivos para el público al que queremos llegar y más ávidos de información; a partir de ellos, algún medio nacional podrá levantar las noticias. Esto tiene como objetivos: por un lado, dar a conocer a la población de La Matanza lo que en Los Ceibos se está desarrollando en beneficio de la población y, por el otro, generar nuevos ingresos por comerciantes o empresarios de la zona dispuestos a colaborar con una buena causa.

Asimismo, es preciso conocer las características que debe tener cualquier gacetilla para confeccionarla adecuadamente:

- Mensaje escrito breve y conciso
- Objetividad
- Datos precisos
- Si se envía por correo electrónico, no hacerlo en archivo adjunto. En general no se abre excepto que el destinatario tenga mucha confianza en quien lo manda. Escribirlo en el cuerpo del correo electrónico.

Amado Suarez –cuyo libro citado en la bibliografía sobre cómo trabajar en prensa se recomienda– presenta un esquema para el armado de una gacetilla:

- ✓ Logotipo: indica al emisor; debe ubicarse en uno de los márgenes superiores.
- ✓ Titular: llamativo y explicativo.

- ✓ Copete: resumen del contenido del comunicado que permite evaluar rápidamente su publicación.
- ✓ Contenido: breve, objetivo y claro. ¡Noticiable!
- ✓ Cierre: párrafo final con un detalle de las fuentes y conclusiones. Refuerza el valor informativo.
- ✓ Contacto de prensa: no puede faltar con quién comunicarse: celular, correo electrónico, etcétera.

*WEB y redes sociales*: comunicaciones electrónicas:

Darse a conocer es imprescindible para que el proyecto de la organización social no muera en el corto plazo. Muchísima gente se entera de la existencia de distintas instituciones por búsquedas en Google. Y si ya la conoce, *googlea* para conocer más e informarse mejor. ¿Con quién se relaciona esta organización? ¿Qué la mueve a realizar esto o aquello? ¿Coincide con mi estilo de pensamiento o forma de vida? ¿En qué puedo yo colaborar? Estas son solo algunas de las preguntas que se formula la gente cuando entra en la red para buscar información. Las respuestas a ellas deben ser sencillas y accesibles a todos los públicos. Para esto también es necesario planificar y establecer metas y objetivos. ¿Qué y por qué quiero comunicar esto a través de la Internet? ¿Qué objetivo persigo?

Desde CONIN también se han propuesto trabajar en red. Los centros han recibido el siguiente aviso a comienzos de 2013:

Estimados Centros:

Próximamente se dará inicio al funcionamiento de la Plataforma Virtual, para promover el intercambio de conocimientos y prácticas entre los profesionales de todos los centros del país.

Aprovecharemos el mes de enero para ir haciendo los ajustes necesarios para comenzar a utilizar la herramienta.

Tal como les adelantamos, este correo es para solicitar a cada centro que nos pasen los nombres de aquellas personas que serán los usuarios de la plataforma, para tener registro de los mismos, de manera que cuando ellos se acrediten podamos darles la autorización correspondiente desde el administrador. Recuerden que en esta primera etapa estará restringido a profesionales de los centros CONIN.

En este sentido se recomienda:

- Armar en Facebook una *página*, dejar de ser solo “amigo”. Esto permite saber estadísticamente quién entró, qué se hizo en la página, es decir, se conoce mejor al destinatario. Con una página, además, Facebook ofrece distintas propuestas de difusión y llega a más destinatarios.
- Desarrollar una Web o blog propio independiente de la de ICIED. Por ejemplo, Wordpress es un servidor que arma un blog de manera gratuita (también hay versiones pagas); la apariencia es de Web y es sencillo de programar, de modo que puede hacerlo cualquier persona aunque no sea un programador.
- Abrir un canal de Youtube y vincularlo a la Web o Facebook. Allí pueden subirse videos institucionales, videos caseros que muestren las actividades que se van realizando semana a semana, entrevistas a los directivos, al Dr. Albino, etcétera.
- Tener una cuenta en Twiter vinculada a Facebook y a la Web.

Cada uno de estos canales se retroalimenta con otros. Pero para esto es necesario contar con una persona que, al menos una vez por semana, pueda subir nueva información, contestar correos electrónicos o preguntas que van surgiendo en las redes sociales. La falta de actualización hace que el interés que quizás se había suscitado decline poco a poco y se deje de prestarle atención.

## *Publicidad*

Si bien la publicidad es un elemento esencial de difusión de las actividades, en este caso puede relegarse para una etapa futura. Profundizando en actividades de prensa, Web y redes sociales es posible avanzar significativamente.

Sin embargo, esto no impide estar siempre atento cuando los medios publican algún suplemento especial de solidaridad. Si ofrecen espacios gratuitos, se puede aprovechar para persuadir, informar y reclutar, algunos de los fines que las organizaciones piensan a la hora de hacer publicidad. También se pueden pensar en campañas no tan masivas, como la que ofrece Google o Facebook.

Una posibilidad si no se cuenta con recursos es promover convenios con facultades o terciarios de comunicación para que se realice algún tipo de campaña (gráfica, radial o televisiva) como parte de una asignatura. El buen armado de una presentación (ppt, Flash, Prezi, etc.) puede servir como vehículo de promoción institucional, No basta con pensar en utilizar técnicas complejas o de gran envergadura. El consejo publicitario Argentino efectúa campañas de bien público a entidades sin fines de lucro en forma gratuita. Existen numerosos espacios en canales, radios o gráficos disponibles para las ONG. Existen concursos donde participar, etc. (Etkin, 2012, p.78).

Las universidades son un buen lugar donde “reclutar” voluntariado. Desde 2006 la Universidad de Buenos Aires ha sugerido que, antes de terminar la carrera, todo alumno realice alguna actividad de voluntariado. Actualmente, es obligatoria para algunas facultades:

El Programa Nacional de Voluntariado Universitario es un programa del Ministerio de Educación de la Nación que inició su camino en el año 2006, con el propósito de profundizar la vinculación de las universidades públicas con las necesidades de la comunidad e incentivar el compromiso social de los estudiantes. ([www.uba.ar/extension/contenidos.php?id=114](http://www.uba.ar/extension/contenidos.php?id=114))

El trabajo será luego con ese voluntario, para generar en él pertenencia e involucramiento, y para que ese paso por la institución no sea un mero cumplir con la propuesta académica. Además, es necesario pensar en alguna compensación económica a modo de viático o incentivo.

### *Acciones de comunicación a públicos específicos*

#### Personas del estado o municipio

Para estos se propone:

- Informar a las autoridades o personas con poder de decisión política sobre las necesidades o acciones que realiza la organización ayuda a tenerlos como aliados. Darles a conocer sobre qué se está trabajando para el bien de sus ciudadanos y que, de alguna manera, el Estado se está ahorrando muchos recursos.

Invitar al intendente o al gobernador de la Provincia sin tener miedo a involucrarse políticamente. La buena relación entre el Estado y la OSC es beneficiosa para ambas partes.

#### Empresas o entidades donantes

Es imprescindible saber cuál es la misión y la visión de SENDAS, qué se propone, cuáles son sus metas, cuánta gente ya se ha beneficiado, cuál es el provecho que puede traer a la empresa colaborar con esta institución.

Muchas empresas, por no decir todas, contemplan en sus programas empresariales programas de responsabilidad social. Si bien para algunas puede ser algo “políticamente correcto”, cada vez más es parte de la estrategia empresarial, porque han descubierto que es beneficioso para sus empleados, en los que se genera sentido de pertenencia. Aprovechar los planes de

responsabilidad social empresarial para beneficio de SENDAS es un desafío importante que se ha de tener en cuenta.

Se podría: efectuar un listado pormenorizado de empresas (pequeñas, medianas y grandes) a las que les puede interesar la problemática de la OSC. Informarse sobre las acciones de RSE de empresas y analizar si se pueden articular acciones conjuntas con las prácticas de la OSC. Envío de cartas, folletos institucionales, mails promoviendo encuentros con el sector empresarial, establecer con anterioridad que objetivo se plantea en las reuniones, que se va a solicitar pero también que se va a dar. (Etkin, 2012, p.77)

Asimismo, se podría invitar a las empresas a SENDAS para compartir un desayuno o conocer un día de trabajo, generar alianzas y acuerdos de participación, también de recursos humanos.

#### IV) Propuestas de acciones posibles de comunicación interna

SENDAS deberá saber por qué quiere desarrollar la comunicación interna, cuáles serán los objetivos, qué contenidos de información se necesitan y para quién; qué resultados se esperan del plan de comunicación, cómo pueden medirse sus efectos e influencias, etcétera. Analizar estas y otras cuestiones será tarea y consecuencia de reuniones entre el Consejo de Dirección y el consultor.

Según el diagnóstico realizado, el público interno está conformado por:

- Consejo de Dirección
- Pasantes
- Voluntarios
- Coordinadores

- Profesionales pagos
- Profesionales voluntarios
- Voluntarios estudiantes universitarios
- Voluntarios no profesionales

En este aspecto también es necesaria una comunicación estratégica, un proceso a través del cual la conducción de SENDAS intencionalmente maneje sus comunicaciones, de modo de que sean abiertas, claras y se centren en los beneficiarios como la causa primera.

Deberá considerarse a los empleados, es decir voluntarios y profesionales, agentes críticos que necesitan la información como materia prima para su trabajo porque les permite colaborar con los demás en la implementación de los objetivos que la OSC se propone. Es fundamental que todos los involucrados en el cambio vean el proceso de comunicación en su relación con los demás y que perciban claramente cómo pueden trabajar juntos para producir comunicaciones que realmente hagan corresponder las acciones de la organización con las demandas del entorno.

Es necesario desarrollar la virtud o cualidad de la escucha atenta para conocer las preocupaciones, la visión y los alertas tempranos de todos los que en SENDAS colaboran; involucrarlos en un diálogo continuo y transparente, permitirles expresar sus frustraciones y enojos. A menudo se habla de los lugares de trabajo como si fueran colecciones uniformes de seres humanos que piensan igual y que comparten una perspectiva y una visión común de las cosas. La comunicación por sí misma no resolverá los problemas, pero es vital para crear consenso, esencial para cualquier cambio exitoso.

El hecho de que la organización sea pequeña no tiene que llevar a subestimar la necesidad de la comunicación interna. Un buen desarrollo de este tipo de comunicación ayudará al crecimiento de la organización, y se irá constituyendo una cultura propia, una identidad. Crecer con un buen desarrollo de la comunicación interna significa hacerlo ordenadamente, donde todos los públicos se sientan parte, sabiendo que pueden contar con los canales necesarios para comunicar sus dudas y plantear inquietudes.

Algunas acciones por desarrollar para mejorar la comunicación interna en SENDAS son:

- Correo electrónico
- Memoria anual
- Reuniones periódicas (cortas si es necesario, pero constantes. Si es posible, quincenales)
- Boletines internos
- Eventos internos
- Programa de iniciativas
- Cartelera atractiva, bien diseñada y actualizada
- Informes a voluntarios y empleados
- Capacitación
- Comidas de trabajo
- Creación de un ideario

Para esto habrá que pensar quién se responsabilizará de estas acciones: gestionar y armar planificaciones semestrales o anuales, según la necesidad; pensar los medios de difusión; evaluar

si los contenidos o los informes fueron entendidos e internalizados; pensar cómo manejar los rumores, que siempre existirán; realizar encuestas de clima interno; determinar si los medios de comunicación disponibles para el público interno son utilizados o si será necesario cambiarlos.

**Otras acciones estratégicas que facilitarán la comunicación y la interacción de los distintos públicos:**

La acción de comunicación es, según Paul Capriotti, el conjunto de actividades de comunicación que la organización crea consciente y voluntariamente para transmitir un mensaje. El objetivo es transmitir información de forma voluntaria y planificada. Y como toda acción comunica, también será necesario planificar:

- Visitas periódicas a las familias, para dar a conocer las actividades que se llevarán a cabo. Tienen que ser charlas informales y amenas, quizá con un mate de por medio. Hay que estar disponibles a “perder el tiempo” en cada una de estas charlas, pero resultaría una pérdida de dinero desarrollar, al menos en una primera etapa, folletos o material informativo que tal vez no se interprete correctamente. Siendo Los Ceibos un barrio con relativamente pocas familias, el contacto cara a cara tendrá mayor eficacia comunicacional.
- Capacitación a los líderes o referentes del barrio para que sean copartícipes de todos los proyectos y los mejores difusores de lo que se irá desarrollando.
- Generar puestos voluntarios en la población, como pintura, mano de obra de albañilería, seguridad, limpieza, recepción de los pacientes.

### Para la comunicación con los profesionales y los voluntarios

- El desarrollo de folletería que dé a conocer las características del barrio y de sus habitantes: usos y costumbres, viviendas, trabajo, nivel de educación, etcétera. También se podrá incluir algunas conclusiones del estudio cualitativo.
- Realizar periódicamente reuniones para conocer sus inquietudes, problemas que se presentan a la hora de la atención o sugerencias con respecto a planes de salud o educación que se detecten.
- Capacitación de voluntarios; incentivarlos y comprometerlos, mostrarles la importancia que tienen para el desarrollo sustentable del centro de atención primaria.
- Participación en congresos, jornadas, eventos organizados para el tercer sector. Es un modo de estar actualizado e intercambiar experiencias.
- Envío semanal de correos electrónicos que muestren fotos de los pasos que se van llevando a cabo.

### Para la comunicación con otros públicos

- Desarrollo de página Web para darse a conocer y atraer a voluntarios (profesionales o no) y nuevas donaciones con el fin de que el proyecto se sustente en el tiempo.
- En el caso de que haya empresas donantes, hacerles saber que, en el marco de responsabilidad social que desarrollen, pueden generar voluntarios entre sus empleados para que dediquen algunas horas mensuales a trabajar en Los Ceibos.
- Generar acuerdos con las empresas y universidades para que desde sus programas de RSE se generen voluntarios.

## V). Comunicación y crisis

La propuesta es:

- Efectuar un análisis previo sobre las posibles crisis directas o indirectas.
- Establecer quién será el vocero de la institución. Efectuar un mapa de públicos a los cuales se dirigirá cada mensaje en una crisis.
- Diseñar especificaciones sobre qué debería decirse y cómo actuar en cada caso. Es decir, elaborar un manual de crisis y darlo a conocer. Todo el público interno deberá estar enterado y tenerlo interiorizado.

## VI) Definir desarrollo en el tiempo

Luego de que las distintas propuestas sean aprobadas, será necesario definir su ejecución en el tiempo. Así como es necesario planificar las distintas estrategias, también es importante planificar cuándo y en qué orden se desarrollarán.

Puede ser útil pensar en un plan anual o bianual. Hay cuestiones que parecen prioritarias, como dar a conocer la misión y la visión, y para esto urge actualizar de modo inmediato las redes sociales y crear la Web. Paralelamente, se podrán realizar distintas acciones de comunicación, tanto interna como externa. También será importante elaborar un presupuesto acorde a lo que se vaya necesitando.

## 7. Conclusión

“...para una organización de la sociedad civil es importante comunicar no solo para darse a conocer, sino fundamentalmente para promover espacios que incentiven la participación ciudadana” (Etkin, 2012, p.57).

Las autoras de *Enredando prácticas* explican que toda instancia de comunicación es fundamental para expresar los problemas que surgen en las organizaciones. Discutirlos, darlos a conocer, ponerlos en común ayuda a encontrar soluciones, a unirse y a crear maneras de enfrentarlos.

A la hora de pensar en un plan de comunicación es necesario tener en claro algunos principios éticos a partir de los cuales empezar a trabajar. Algunos de estos principios, según el Pontificio Consejo para las Comunicaciones Sociales de los que se parten en este proyecto, son:

- La comunicación siempre debe ser veraz, puesto que la verdad es esencial a la libertad individual y al bien común.
- La persona y la comunidad humanas son el fin y la medida en el uso de los medios de comunicación.
- El bien de las personas no puede realizarse independientemente del bien común de las comunidades a las que pertenecen. La virtud de la solidaridad, que es la determinación firme y perseverante de empeñarse por el bien común, debe gobernar la vida.
- Los comunicadores y los responsables de la política de comunicación deben servir a las necesidades y a los intereses reales, tanto de las personas como de los grupos.
- Juan Pablo II, en su discurso a los especialistas en comunicación, decía que en el interés de la participación pública, los comunicadores deben tratar de comunicarse con la gente,

no solo de hablarle. Eso implica conocer sus necesidades, ser consciente de sus luchas y presentar todas las formas de comunicación con la sensibilidad que la dignidad humana exige.

Errores comunes que debería evitar la ONG:

- Falta o pobre actitud hacia la comunicación.
- Uso de la comunicación solo en emergencias.
- Falta de tiempo para planeamiento y ejecución.
- Baja actitud hacia la investigación sistemática.

Con el paso del tiempo, es oportuno conservar documentación sobre los planes de comunicación que se han realizado para aplicar en el futuro ideas ya experimentadas con éxito sin perder creatividad. Una orientación clave para el almacenamiento de la información es una posible utilización futura; los cementerios de datos, los archivos mal organizados no tienen utilidad alguna.

También el centro de documentación puede contar con una sección sobre los posibles malentendidos respecto a la naturaleza o actividad de la institución. Allí se recopilarán las preguntas y críticas más frecuentes que los distintos públicos suelen formular, así como las posibles respuestas.

Es útil disponer de una sistematización que permita aplicar los mismos sistemas de análisis a lo largo de los años, y seguir la evolución de determinados parámetros. De este modo, se detectan los cambios significativos y se pueden tomar las oportunas decisiones.

Poner en práctica todas las recomendaciones no será tarea sencilla. Hay que tener confianza y visión estratégica en que la buena práctica de la comunicación ayudará a que SENDAS se desarrolle en el tiempo de manera armónica y sin profundos sobresaltos. Es animante ver en las personas que trabajan, voluntarios y profesionales, el esfuerzo que entregan en cada visita al centro. Lo mismo ocurre con los pacientes que asisten a SENDAS, que saben que encontrarán un refugio y escucha para sus preocupaciones.

Comunicar para crecer será la meta que SENDAS sabrá aprovechar a partir de estas recomendaciones.

## 8. Bibliografía y material de consulta:

- Amado Suárez, A. (2003). *Prensa y comunicación*. Buenos Aires: Macchi.
- Amado Suárez, A. (2011). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización, la organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires: Paidós.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica en la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Chávez, N. (1998). *La imagen corporativa*. Barcelona: Gustavo Gili.
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa*. Madrid: Ediciones Sociales.
- Costa, J. (2004) *Dir Com on line*. Design.
- Costa, J. (2004). *La imagen de la marca*. Barcelona: Paidós.
- D'aprix, R. (1999). *La comunicación para el cambio. Cómo conectar el lugar de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Elías, J., Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna*. Barcelona: Gestión.
- Etkin y Shvastein (1995). *Identidad de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Etkin, E. (2012). *Comunicación para organizaciones sociales*. Buenos Aires: La Crujía.
- Filmus, D. (coord.) (1997). *El perfil de las ONGs en Argentina*. Buenos Aires: FLACSO.
- Flores, F. (1995). *Creando organizaciones para el futuro*. Chile: Dolmen Ediciones.
- Hein, J. (2000). "La interna de la crisis". Revista *Mediomundo*, 34-39.
- Horowitz, Jaques y Parak, Michele. (1999). *La satisfacción total del cliente*. Madrid: McGraw Hill.

- López, A. G. (1997, octubre). “Reinventando la comunicación interna”. Revista *Idea*, p. 58-100.
- López Alonso, M. (1999, agosto). “Cuadros para motivar”. Revista *Imagen*, p.24-30.
- Mora, J. M. (2009). *10 ensayos de comunicación institucional*. Navarra: Eunsa.
- Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la imagen de la empresa*. Madrid: Síntesis S.A.
- Tironi, E. y Cavallo, A. (2004). *Comunicación Estratégica*. Santiago, Taurus
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid, Prentice Hall
- Vargas T. y Zapata N. (2010). *Enredando prácticas*. Buenos Aires: San Pablo.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Zerboni, F. (noviembre de 2005) Seminario para directivos de ONG y entidades de servicio social, IAE Escuela de Negocios de la Universidad Austral.

### **Documentos y material de consulta**

- Martino, S. (2013, 7 de agosto) “Ayudar vale la pena”, Recuperado de:  
[http://www.puntobiz.com.ar/noticia/articulo/84136/Ayudar\\_vale\\_la\\_pena.html](http://www.puntobiz.com.ar/noticia/articulo/84136/Ayudar_vale_la_pena.html)
- Documento: Estudios sobre el sector sin fines de lucro en Argentina, Mario M. Roitter, Inés González Bombal, Compiladores. CEDES: Centro de Estudios de Estado y Sociedad. 2000.
- Documento: Ética en las Comunicaciones Sociales, Pontificio Consejo para las comunicaciones Sociales, año 2000 Ciudad del Vaticano, 4 de Junio del 2000, Jornada Mundial de las Comunicaciones Sociales, Jubileo de los Periodistas.

- Juan Pablo II, Discurso a los especialistas en comunicación, Los Ángeles, 15 de septiembre de 1987, n. 4; L'Osservatore Romano, edición en lengua española, 18 de octubre de 1987, p. 12).
- Material de consulta: censo poblacional; Informes de laboratorio; censos particulares de la población.

9. Anexo

