

COMUNICACION INSTITUCIONAL

Manual para Entidades de la Economía Solidaria



u

“El aporte de la comunicación en la gestión cooperativa”



COOPERAR

USINA DE MEDIOS

1. INTRODUCCIÓN

¿Qué es la comunicación?

Vivimos atravesados por la comunicación. La sociedad se constituye hoy mediante una trama de sentidos producidos, intercambiados y negociados por sujetos individuales y colectivos. Pensar o confundir a la comunicación ligada únicamente a las tecnologías, o a los medios de comunicación es caer en un reduccionismo o un tecnicismo. La comunicación es un proceso de producción social, de intercambio y negociación de formas simbólicas, es el escenario donde se las prácticas sociales.

No podría pensarse una sociedad sin comunicación, es decir, la comunicación es constitutiva de la sociedad. Pensemos en nuestras acciones cotidianas y todo lo que comunicamos permanentemente, en el trabajo, en la escuela, con un vecino, un amigo, un familiar, vemos entonces que las prácticas comunicativas en la sociedad son muchas y muy diversas, se reproducen por los hábitos de la cultura, que a la vez va generando nuevas prácticas por el desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación que impactan en la vida cotidiana de las personas. Por este camino las prácticas comunicativas promueven nuevas necesidades sociales. Así la falta de acceso al mundo cibernético de Internet, sus hábitos y sus habilidades, puede leerse hoy como una forma de exclusión social. De esta manera, a la hora de hablar sobre Comunicación Institucional es fundamental identificar qué herramientas tecnológicas existen y cuáles tenemos a nuestra disposición tanto para la comunicación interna como para la comunicación externa (Página web, mail, intranet, blogs, facebook, twitter, publicaciones gráficas, contenidos audiovisuales, entre otros).

De este manera podemos decir que “la comunicación se define por la acción” porque es “a través de nuestras acciones que vamos configurando modos de comunicación”. Pero, al mismo tiempo, “la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción”.¹

Considerando lo expuesto anteriormente, la comunicación se presenta como un elemento fundamental dentro de toda estructura social y más aún en el plano organizacional. Es por ello que nos centraremos en la comunicación institucional y sus alcances.

¹ URANGA, Washington, *El cambio social como acción transformadora*, en ENZ, Angélica y otras (editoras), Comunia-La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2006, ISBN 987-601-017-4, pág. 40

2. COMUNICACIÓN EN EL PLANO INSTITUCIONAL

La comunicación dentro del marco de las instituciones (privadas o públicas) establece que estas se reconozcan como entidades sociales, que deben relacionarse con diferentes actores a partir de este plano. Las instituciones pueden dedicarse a distintas actividades pero es la comunicación institucional la que le da identidad hacia adentro y hacia afuera de la organización, cómo nos vemos y cómo queremos que nos vean. Es muy importante tener claro qué es lo que queremos comunicar, cuál es el mensaje y el modo en que lo haremos. Un error muy común es pensar que el mensaje que queremos comunicar será interpretado de la misma forma por la/s persona/s que lo reciben. Para ello es necesario tener cuenta que no hay linealidad discursiva, que se produce sentido tanto en la emisión como en la recepción, y que las relaciones comunicativas son siempre asimétricas. Hay que destacar tres etapas de la Comunicación Institucional: lo que la Organización o Institución es, lo que ella dice de sí misma que es y lo que los públicos que se relacionan con ella creen que es².

En tal sentido, la comunicación debe ser orientada estratégicamente, conducida y gestionada de manera planificada, a fin de ser un elemento clave en las acciones que se llevan a cabo. Toda organización toma atributos que considera propios, que regulan su accionar y sus proyectos.

A partir de ellos se da un discurso de identidad y se plantean las políticas a seguir para potenciar los elementos de diferenciación.

Para otorgar un marco referencial, desde el cual se brinde la posibilidad de analizar y visualizar aquellas instancias de comunicación que operan dentro de nuestro estudio, el presente marco teórico acude a la clasificación de Norberto Chávez, en la que se mencionan cinco categorías terminológicas que componen la denominada "Semiosis Institucional", y que se utilizará en el trabajo, sobre todo en las etapas de diagnóstico y planificación, a fin de otorgar una dimensión de los planos y parámetros desde los cuales enmarcaremos la mirada sobre nuestro objeto de estudio.

"Realidad Institucional"

Denominamos realidad institucional al conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución. Con esta definición se hace referencia a aquellos aspectos de la organización que subyacen en

² Sanz de la Tajada *Integración de la identidad y la imagen de la empresa. Desarrollo conceptual y aplicaciones prácticas.*

el terreno de la pura factibilidad, son datos de carácter puramente objetivos y que se manifiestan de forma independientes a cualquier tipo de opinión sobre la organización.

Forman parte de la realidad institucional puntos tales como el aspecto jurídico / legal, la estructura organizacional, sus orígenes, su desarrollo, las instalaciones que la componen, el modo de organización, el rubro en la que está inmersa, las tareas y actividades que realiza, el personal o los integrantes (individuales y colectivos) que la componen, sus productos o servicios, sus relaciones, su posición económica / financiera, sus proyectos, etc.

“Identidad Institucional”

Es el conjunto de atributos asumidos como propios por la institución. Este conjunto de atributos constituye un discurso- el discurso de la identidad- que se desarrolla en el seno de la institución de un modo análogo al de la identidad personal en el individuo.

Toda organización toma atributos que considera propios, que regulan su accionar y sus proyectos.

A partir de ellos se da un discurso de identidad y se plantean las políticas a seguir para potenciar los elementos de diferenciación. El autor afirma que es un fenómeno de conciencia por parte de la institución, en el que se establecen características propias (positivas y negativas). Este elemento tendrá que ser, necesariamente manejado con cautela, ya que si se recae en una fallida visión de los verdaderos parámetros que encierran a la organización, se puede remitir en una confusión entre la percepción propia y la realidad acerca de lo que representan esas propiedades, lo que provocaría, además, un desencuentro entre la perspectiva propia y la externa con relación a los atributos de la institución. Cada sujeto social tiene una idea de lo que es y una idea de lo que quiere que crean que es; tiene una idea de lo que debe ser y una idea de lo que quiere que crean que él debe ser.

“Comunicación Institucional”

Este tercer elemento está constituido por el conjunto de mensajes efectivamente emitidos consciente o inconscientemente, voluntaria o involuntariamente. Toda entidad social con sólo existir y ser perceptible arroja sobre su entorno un volumen determinado de comunicados.

En este sentido, el autor resalta que la comunicación no se convierte en una actividad opcional, ya que representa una dimensión que siempre está presente en cada una las decisiones de la institución; tanto

por intervención o por omisión. De este modo nos encontramos ante una característica dinámica de la comunicación, representada por todo el universo de la semiosis institucional.

Debemos comprender que la conformación de un carácter colectivo dentro de las organizaciones se entiende y desenvuelve en la vida cotidiana, en el lugar de las personas y de los grupos que se constituyen como sujetos de las prácticas sociales que se proponen desde estos ámbitos. Al tiempo que socialmente una organización también es su comunicabilidad; es su imagen y la forma en que la construye: Lo sepa o no, lo quiera o no, cuando la empresa actúa está comunicando y cuando comunica continúa actuando.

En tal sentido, es preciso que las organizaciones tomen una postura estratégica ante este elemento, tratando de manejar todas las variables que involucra, conociendo todas sus aristas y aplicando políticas planificadas, orientadas a hacer de la comunicación un valor agregado.

“Imagen Institucional”

La imagen institucional aparece como el registro público de los atributos identificatorios del sujeto social. Es la lectura pública de la institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos, sectores o colectivos tiene o construye de modo intencional o espontáneo.

Desde la postura del autor no se hace referencia a la imagen o signos visuales o icónicos que caracterizan a la institución o empresa. De este modo podemos decir que la “Imagen Institucional” se sustenta en las percepciones (dimensión subjetiva) que la gente y los diversos públicos (que se relacionan con ella) tienen acerca de determinada institución.

Esta percepción se puede asemejar o discernir con los valores de la identidad institucional que la organización pretende transmitir a la gente; del mismo modo los atributos que la institución asume como propios pueden discernir de la “realidad”. Mucho va a depender del contexto sociocultural, pero también de la capacidad estratégica y de comprensión del tema comunicacional por parte de los encargados de la organización. Recordemos que dentro del universo de la institución todo comunica, y al comunicar se convierte en un medio por el cual la gente construye una imagen de dicha institución.

Es de importancia suprema reconocer que los elementos mencionados representan: “(...) dimensiones intrínsecas y universales de la actividad institucional, presentes en el desarrollo espontáneo de la institución, y al margen de la existencia o no de programas de intervención específica sobre todas o algunas de ellas”¹⁴, por lo que resulta más ventajosa la planificación estratégica de ellos.

“Identidad Visual”

Se sumará a los cuatro puntos que componen la “Semiosis institucional” una categoría más, que es la identidad visual, constituyéndose en otro elemento que formará parte del análisis comunicacional de la organización. Para definir la identidad visual, nos remitiremos a la enunciación que dan Amado Suárez y Castro Zuñeda: “La identidad visual se define por los rasgos visualmente reconocidos por el receptor, que sirven como identificación de la organización. Se manifiesta en forma lingüística (nombre) y visual (logotipo, símbolo, gama cromática)”. El “isologotipo”, es la unión icónica del nombre y el logotipo. Es un modo de asociar e identificar visualmente a la organización en los posibles soportes que esta elija (carteles, remeras, gráfica, papelería, vehículos, folletos, cibernética, spot, productos, etc). La identidad visual tiene por función “identificar, diferenciar, recordar y asociar símbolos con la entidad corporativa.”

Nuestro primer objetivo como planificadores de procesos comunicacionales es conocer a los individuos en el marco de las relaciones de unos con los otros y comprender los significados que se construyen en la interacción en situaciones concretas. Allí, en tanto y en cuanto sistema y trama de relaciones comunicacionales, se constituye el campo de acción del planificador de procesos comunicacionales. Luego de reconocer e incorporar los conceptos claves desde dónde y cómo entender la comunicación, es necesario hacer visible las distintas etapas que hacen al Plan Integral de Comunicación (PIC).

3. PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN

Para elaborar un Plan Integral de Comunicación Institucional es necesario respondernos una serie de preguntas que nos orientarán al desarrollo de dicho trabajo ¿Qué hacemos? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con qué recursos? ¿A qué costo? ¿Quién Coordina? ¿Quién lo hace?

¿Qué es un Plan Integral de Comunicación (PIC)?

Es una **HERRAMIENTA de GESTIÓN** que permite definir:

- ✓ La clase de Institución que la Organización **ES O QUIERE SER (Visión)**
- ✓ La **“RAZÓN DE SER”, “LAS NECESIDADES QUE SATISFACE LA ORGANIZACIÓN”** las áreas estratégicas de servicio en las que trabaja o quiere trabajar – **(Misión)**
- ✓ Sus principales **OBJETIVOS**, a largo, mediano y corto plazo
- ✓ Los **CURSOS DE ACCIÓN** (Planes tácticos y operativos)
- ✓ La **ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS** necesarios para alcanzar esos objetivos (Presupuestos)

¿Para qué Hacer un Plan Integral de Comunicación de la Organización?

- ✓ Para promover la **PARTICIPACIÓN** de todos los integrantes de la Organización en la toma de decisiones fundamentales
- ✓ Para construir un **PROYECTO COMÚN Y COMPARTIDO**, que genere compromiso y responsabilidad en su concreción
- ✓ Para reflexionar sobre la **REALIDAD ACTUAL** de la Organización.
- ✓ Para identificar nuestras **CAPACIDADES**: Lo que nos sostiene, nuestras Fortalezas, nuestras Debilidades. (FODA)
- ✓ Para tender un **PUENTE** entre donde estamos **HOY** y donde queremos estar en el **FUTURO**.

- ✓ Para **IDENTIFICAR LOS PRINCIPALES DESAFÍOS** que deberá enfrentar la Organización para llegar a ese futuro deseado.
- ✓ Para **ANTICIPAR LOS POSIBLES CAMBIOS DEL ENTORNO** y las acciones imprevistas de los diferentes públicos que se relacionan con la Federación. P | 7
- ✓ Para **ANALIZAR EL POSIBLE IMPACTO** que tendrán en el **FUTURO** las **DECISIONES** que tomamos **HOY**.
- ✓ Para **IMPLEMENTAR LAS DECISIONES ADOPTADAS**, mediante el correspondiente **DESPLIEGUE DE OBJETIVOS**.
- ✓ Para **ORDENAR, ESTABLECER PRIORIDADES Y ASIGNAR los RECURSOS** de la federación.
- ✓ Para **CONTROLAR** el grado de cumplimiento de los **OBJETIVOS PLANIFICADOS**, detectar desvíos y realimentar el proceso de planificación.

¿Cuáles son las PRINCIPALES DECISIONES ESTRATÉGICAS que se adoptan en un Plan Integral de Comunicación?



Visión:

“Es la Organización deseada”; *lo que “aspira ser en el Futuro”, a qué socios nos vamos a dirigir, los servicios, el tamaño, las capacidades, la cultura, los recursos, la organización y los ámbitos de actuación de la Federación en el futuro.*

Misión o Propósito:

Es la “RAZÓN DE SER de la Organización”; “LAS NECESIDADES QUE SATISFACE desde el punto de vista de sus aliados y/o beneficiarios” Define las Áreas y las Unidades Estratégicas de Servicios (AES y UES), los Factores críticos de éxito para cada una de ellas y las Habilidades Distintivas requeridas para alcanzar la Visión. ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quienes trabajamos? ¿Para qué existe la Organización?

Valores:

Son las “FORMAS DE ACTUAR”, el “DEBE SER”, las “CREENCIAS COMPARTIDAS”, que regulan la gestión de la Usina de Medios, los PATRONES que deben ser alcanzados. Constituyen la “FILOSOFÍA INSTITUCIONAL” y el soporte de la Cultura Organizacional (¿En que creemos? ¿Cómo somos? ¿Cómo actuamos?

Políticas o Criterios de Acción:

Son REGLAS O GUÍAS que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, explicitan LA MANERA DE HACER LAS COSAS

Objetivos Estratégicos:

Son los *"OBJETIVOS PRINCIPALES DEL PROGRAMA"* establecen *"QUÉ ES LO QUE SE QUIERE LOGRAR"* en el futuro. Surgen de la *comparación entre la situación actual (Diagnóstico) y la Visión de la organización*. Deben poseer un horizonte temporal, ser específicos, desafiantes, realistas, logrables, y medibles.

Programas (Planes Tácticos):

Especifican la SECUENCIA DE ACCIONES necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos.

Planes Operativos:

Representan el DETALLE Y LA MATERIALIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS.

Criterios de Evaluación y Control:

Se debe establecer un SISTEMA DE INDICADORES que permitan controlar el GRADO DE CUMPLIMIENTO Y AVANCE de los Objetivos Estratégicos, y de los programas y planes operativos implementados para lograrlos. Los Indicadores debe ser válidos, objetivos, fidedignos, útiles, y apropiados).

A continuación detallaremos diferentes ejemplos de las decisiones estratégicas que se adoptan en un Plan estratégico

- Misión de SanCor

“Nuestra dedicación tiene razón de ser en cooperar de manera decisiva con todas las personas que conforman SanCor para contribuir al desarrollo regional y nacional”.

“Somos protagonistas del sector y líderes -por propia decisión y por el reconocimiento alcanzado- en los aspectos más trascendentes de la producción lechera, la transformación de la materia prima y la presencia en los mercados”.

-Valores de SanCor

“Los valores en los que nos sustentamos, unidos al indispensable compromiso son el punto de partida para la construcción de oportunidades que pretendemos trasladar al conjunto de nuestra sociedad, siempre conscientes de nuestro rol empresario”.

“A lo largo de toda la cadena de valor generamos condiciones de mejoras para el progreso de nuestros pueblos”.

- Misión del Banco Credicoop Cooperativo Ltda

“El Banco Credicoop Coop Limitado. es un Banco cooperativo propiedad de sus Asociados, gestionado en forma democrática, heredero y continuador de la valiosa labor desplegada desde los inicios del siglo XX por las cajas de crédito cooperativas. El Banco Credicoop Coop. Ltda. nació bajo la orientación del Instituto Movilizador de Fondos Cooperativos, el que sigue guiando institucionalmente a nuestra Entidad”.

- Visión de Banco Credicoop Cooperativo Ltda

“Aspiramos a contribuir al progreso económico nacional y a la construcción de una sociedad, solidaria con equidad distributiva para garantizar una vida digna a todos los argentinos”.

- Criterios de Acción del Banco Credicoop Cooperativo Ltda.

“Nuestra labor primordial es la prestación de servicios financieros eficientes y de calidad a nuestros Asociados, otorgando particular importancia a la asistencia crediticia a las pequeñas y medianas empresas, a las cooperativas, a las empresas de economía social y a las personas; localizados tanto en los grandes centros urbanos como en las pequeñas poblaciones de nuestro país. Los depósitos captados son revertidos prioritariamente en financiaciones en la misma localidad”.

4. ETAPAS DE TRABAJO EN LA REALIZACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN

Dimensión 1

Pre Diagnóstico: ¿Dónde estamos parados?

El Pre Diagnóstico es la etapa inicial del abordaje CONSCIENTE, RACIONAL Y SISTEMÁTICO de nuestra organización, es la parte del relevamiento “duro”, es decir, son aquellos datos que hacen a la razón de ser de nuestra institución y que tienen carácter de objetividad, y como tal no dependen de interpretaciones sino del relevamiento exhaustivo que hagamos de las características de nuestra organización.

Esta etapa de trabajo no debe llevarnos mucho tiempo, básicamente porque debemos avanzar hacia la orientación de un determinado modelo de diagnóstico, y porque se supone que al ser datos “duros” deberían estar documentados o internalizados en los pensamientos de los asociados y/o de los Consejos de Administración.

Esta primera parte busca Identificar las características y Rasgos Constitutivos de la organización y obtener una primera aproximación a la Realidad Comunicacional interna y externa de la institución para determinar los Síntomas relevantes que presenta y así poder realizar el diagnóstico.

Aspectos a tener en cuenta en la Elaboración del Pre diagnóstico

A) Datos de la Organización

- **Denominación social;** dirección; teléfono; fax; e-mail; sitio web; nombre de usuario de redes sociales.
- **Sector Institucional al que pertenece:** público, privado, tercer sector.
- **Jurisdicción:** en el caso del sector público si es nacional, provincial o municipal.
- **Tipo de organización o forma jurídica que asume:** Agencia; Gerencia; S.R.L.; S.A.; ONG.; Cooperativa; Fundación; Asociación, etc..

- **Nivel organizacional de la institución:** casa o nivel central / matriz; filial o sucursal; área o dependencia de organización mayor.
- **Bienes y/o servicios** que la institución brinda a la sociedad.
- **Objetivos de la institución:** Generales y específicos.

B) Organización Interna y Responsables

- **Nombres y datos laborales** (lugar de trabajo, horario, tareas a cargo) de los siguientes 2 cargos: 1) Gerente 2) Gerente, jefe o encargado del área de Comunicación Institucional (o en su defecto de posibles áreas que se encargan de la comunicación: Relaciones Públicas, Prensa, Difusión, Publicidad, Marketing, Relaciones Institucionales, Recursos Humanos, etc.).
- **Organigrama:** Áreas que componen la organización.
- Cantidad de personas que trabajan por área y en total en la institución.

C) Aspectos Edilicios

- **Ubicación** en relación al contexto urbano; facilidad de acceso al público.
- **Características** de la fachada y señalética externa.
- **Características** generales de la señalética interna.
- **Apreciación general de las condiciones edilicias:** conservación, iluminación, ventilación, pintura, limpieza, etc.

D) Exploración de los Procesos de Comunicación Institucional (Datos sobre los siguientes temas)

- **Valor o importancia** que le asignan a la comunicación.
- **Objetivos** de comunicación interna.
- **Sondeo** (sin profundización) de los aspectos positivos y negativos –según la percepción de los miembros- de los procesos de comunicación interna.
- **Listado de medios y actividades que utilizan para comunicarse internamente** (los mencionados por los entrevistados y los reconocidos por el grupo).
- **Objetivos** de comunicación externa.
- **Sondeo** (sin profundización) de los aspectos positivos y negativos –según la percepción de los miembros- de los procesos de comunicación establecidos entre la organización y su público externo “clientes o usuarios”.

- **Listado de medios y actividades que utilizan para comunicarse con su público externo** “clientes o usuarios” (los mencionados por los entrevistados y los reconocidos por el grupo).
- **Características del sector al que pertenece la institución:** situación actual del rubro al que se dedica.

E) Metodología de Trabajo (Técnicas a utilizar).

- Observación

Esta técnica de recolección de información debe ser cuidadosamente planificada y orientada hacia los objetivos del trabajo. Siempre que se utiliza se lo hace desde una postura, a partir de la cual el investigador intenta interpretar y otorgarle significados precisos a los hechos que han de ser observados. La observación apunta a comprender las lógicas y los roles que se ponen en juego dentro de la cotidianeidad del objeto de estudio.

- Entrevistas

Esta técnica, brinda al investigador un amplio horizonte de posibilidades en la búsqueda de información, y es muy utilizada dentro de las disciplinas sociales, ya que cuenta con variantes muy ricas.

Este procedimiento permite ir tras el logro de un conocimiento pleno, tanto de la temática sobre la que se trabaja como de las personas que se encuentran involucradas en torno a la misma. A su vez, el entrevistador debe contar con la capacidad de escuchar e interpretar sin dejar que su propia postura incida en las respuestas del entrevistado. Por el contrario, debe incitar a que la persona se sienta en un clima de confianza tal, que le provea la tranquilidad y comodidad para expresarse.

“Esta técnica exige diálogo abierto (sin prejuicios ni compromisos) actitud no directiva (intervenir sin dirigir), comprensión del otro en sus términos y lenguajes y control del proceso (no perder de vista el rol y los objetivos)”⁴.

- Revisión y Recopilación Documental

Esta técnica responde al estudio de trabajos y documentos previos que se hallen en diversos formatos (escritos, digitales, sonoros, audiovisuales, etc.). Estos marcan diferentes tipos de referentes acerca de la temática en cuestión y representan una huella a seguir, que permite adentrarse en cuestiones de carácter específico sobre el objeto de estudio.

- Encuestas

Esta herramienta de carácter cuantitativo brinda datos rígidos y cerrados que no apuntan a la explicación extensiva de procesos sino, por el contrario, busca remarcar parámetros estandarizados a partir de los cuales un universo de consulta en particular se estratifica en las categorías propuestas por el estudio. P | 14

Dimensión 2

Diagnóstico: El Principio de la Solución

Esta metodología permite identificar parámetros relevantes en el funcionamiento de los aspectos comunicacionales dados en los espacios sociales, de forma tal que amplía el panorama de una realidad dada. Es un agente que orienta hacia los orígenes de focos problemáticos.

Es una técnica de trabajo que concede las claves para poder comprender los procesos sociales, y las relaciones que se dan entre los sujetos (trabajadores, socios, usuarios, consumidores) en el marco de lo cotidiano.

Luego el diagnóstico es seguido por la planificación, la ejecución (gestión) y la evaluación como instancias dependientes unas de las otras.

Sin embargo debemos aclarar que este proceso no se presenta necesariamente de forma lineal, ya que muchas veces las fases se superan o se dan en forma simultánea las unas con las otras, según la ocasión.

Un diagnóstico acertado y una planificación consecuente con esto, permiten REDUCIR los MÁRGENES DE INCERTIDUMBRE o ERROR en las organizaciones

✓ Metodología de Trabajo

Teniendo como punto de partida el pre diagnóstico, debemos plantearnos un Objetivo General y la cantidad de específicos. Dependiendo la realidad a abordar. Es importante que cada uno de los objetivos contenga un **QUÉ** y un **PARA QUÉ**, que le den forma a **qué vamos a indagar** y la **razón** por la cual lo estamos haciendo. P | 15

Tenemos diversas herramientas que nos orientan a realizar un diagnóstico correcto y una planificación eficaz, aquí describiremos tres (Matriz FODA, Mapa Causal y cuadro de valores)

Matriz FODA o DAFO

Una vez que delimitamos nuestro campo de abordaje con los objetivos, y en función de ellos realizamos la descripción y análisis de cada uno... llega el momento de interacción y el entrecruzamiento del análisis.

En este sentido la Matriz nos permite **EXPLICITAR** cuales son las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de nuestra organización. Así podemos ver y analizar nuestras fuentes de conflictos o faltantes, como también las potenciales vías para solucionarlo.

Fortalezas: Son aquellas características de la organización que nos hacen fuertes, únicos en torno a nuestros competidores, es lo que nos otorga un rasgo distintivo y/o una ventaja competitiva frente a nuestros "competidores".

Oportunidades: Son aquellas situaciones, hechos que ameritan estar atentos, ya que podemos conseguir logros o resultados, si somos consientes del contexto o la coyuntura.

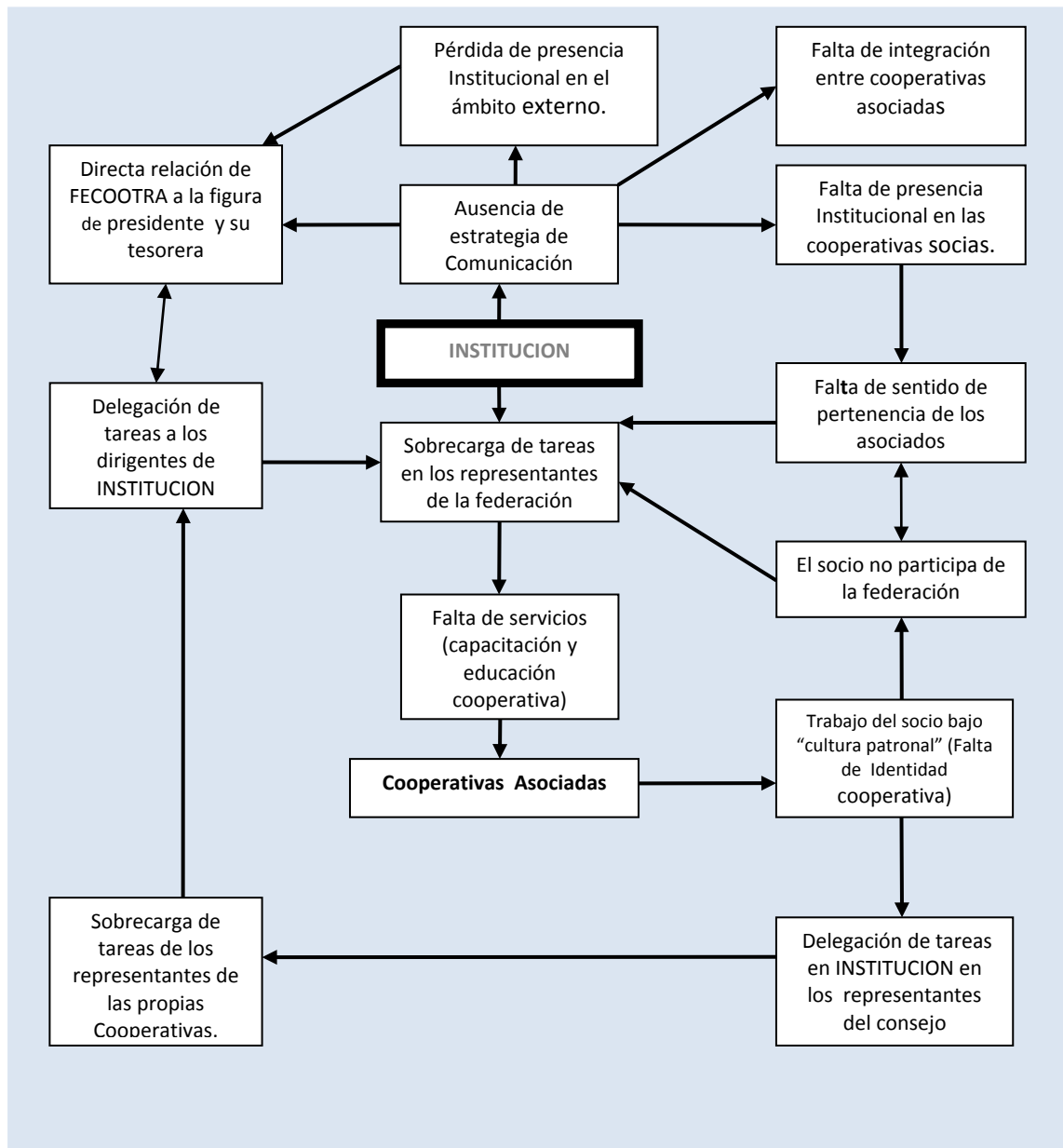
Debilidades: Son aquellos rasgos que nos hacen débiles frente al resto, es eso que nos paraliza, que nos vuelve toscos y no nos permite desarrollarnos o crecer.

Amenazas: Son los factores externos (o internos) a nuestra organización que representan una situación de vulnerabilidad a nuestros intereses.

Mapa Causal – Trayectos

Esta herramienta permite hacer visible las causales, consecuencias, y el sinfín de relaciones que se dan en nuestro diagnóstico (que casi siempre suelen ser factores a mejorar). De una forma visiblemente integrada se puede dar cuenta de los aspectos a transformar en nuestra organización, los motivos de porque son de una forma y no otra esa relaciones.

Trayecto Causal - Ejemplo



Cuadro de Valores

Esta herramienta consta en un principio de enumerar y encolumnar literalmente los valores positivos y negativos de nuestra organización, para luego jerarquizarlos, y en función del análisis de comunicación que hagamos, delinear las posibles líneas de trabajo para transformar esos valores. **Los valores negativos son aquellos que ponen o potencialmente pueden poner en CRÍISIS, los OBJETIVOS de la ORGANIZACIÓN**

Metodología de Trabajo

Esta es una instancia resolutoria, no deliberativa (ya que venimos atendiendo nuestra problemática con las herramientas anteriores).

Se sugiere tener bien definido cual es el grupo que va a desarrollar esta herramienta, y denominar a un Coordinador Responsable. Para las Cooperativas y Mutuales, será en primera instancia el Consejo de Administración, o quien este delegue, el encargado de llevar adelante el cuadro de valores.

Se sugiere, dependiendo de la escala de la organización, convocar a los DIRECTORES, RESPONSABLES O JEFES, de cada sector o sección, para que haya una VISIÓN INTEGRAL de los valores, y una búsqueda de SOLUCIONES de manera integral.

El Aspecto Comunicacional y sus Tendencias

Llegamos al momento donde se desprenden las TENDENCIAS, y el ANÁLISIS del diagnóstico, del cual derivan las LÍNEAS DE ACCIÓN de abordaje en nuestra planificación.

Las líneas de acción son los ejes rectores que guiarán el trabajo y el sentido del abordaje de nuestra planificación, para transformar nuestra realidad comunicacional, hoy y en el tiempo sostenido.

Ejemplos de Líneas de Acción

1. Contribuir en el fortalecimiento de Organización, apuntando a adquirir mayores niveles de llegada y de incidencia al seno de cada cooperativa, de modo tal que permita hacer comunicable el proyecto institucional a la totalidad de los socios.

2. Trabajar, desde organización, los planos filosóficos y de valoraciones con el objetivo de generar la transición hacia la cultura de trabajo bajo la lógica cooperativa, dentro de la masa societaria.
3. Lograr diferentes mecanismos de participación interna que permitan afianzar los lazos de pertenencia a organización por parte de los miembros de cada una de las cooperativas.
4. Diseñar los mecanismos apropiados que apunten a una mayor integración y conocimiento entre las cooperativas asociadas a organización.
5. Conformar un plan de comunicaciones externas para fortalecer la imagen institucional de organización y generar canales y mecanismos de contactos pertinentes y acordes a cada público institucional.

Escenarios o Realidades Posibles

Los escenarios son realidades posibles que se desprenden del análisis comunicacional de la organización y muestran a la claras, las tendencias de la organización si se actúa (o no), de una forma u otra.

Ejemplos de Escenarios

A partir de lo expresado anteriormente, y teniendo en cuenta principalmente las líneas de acción, se procederá a describir tres tipos de escenarios: optimista, probable y pesimista.

Optimista: esta clase de escenario estaría dado en el caso de que la organización lograra llevar a cabo la totalidad de las líneas de acción propuestas con anterioridad. Si esto ocurriese, los niveles de participación interna aumentarían, la organización sería referenciada por sus beneficiarios reales (los socios de cada cooperativa) y éstos se sentirían parte protagónica del proyecto que propone Organización.

Por otra parte, si las líneas de acción se cumplen óptimamente, en tiempo y forma, se lograría una mayor interacción entre las cooperativas socias, estrechándose sus vínculos institucionales, logrando conformar un sentido de pertenencia y una mayor integración entre ellas.

Por último, se estaría ante el fortalecimiento global de la Federación, puesto que tendría mayor incidencia y llegada a sus beneficiarios directos por medio de canales y estrategias de comunicación apropiadas; al tiempo que se reforzaría su imagen institucional entre sus públicos externos.

Probable: un escenario de estas características, será el que permita actuar debidamente sobre las líneas de acción remarcadas con anterioridad. La implementación de medidas en pos de las mismas cuenta con el sustento que se manifiesta a partir de la apertura de nuevos espacios participativos, reflejados en la creación de estructuras de trabajo dentro de organigrama institucional (Ver el organigrama de la Federación); al tiempo de una necesidad sentida por parte de la dirigencia de ORGANIZACIÓN de brindar mayores servicios a las cooperativas asociadas, o de trabajar activamente sobre el aspecto comunicacional.

En tal sentido, es probable que las actividades y los lineamientos dictados se desarrollen “paulatinamente”, lo que marcará un indicio de apertura institucional que fomentará la participación en el espacio de organización. Por otra parte, se deberá tener en claro que al llenarse de asociados los espacios propuestos por ORGANIZACIÓN (ya sean espacios dentro de la sede o los espacios que se puedan proponer sobre la base de diversas actividades), la estructura y la imagen de la Federación irán tomando un rumbo signado por la integración institucional a un proyecto común.

Pesimista: si no se llevaran a cabo las líneas de acción sugeridas con anterioridad, este escenario marcaría un estado de prolongación de la situación actual, con las dificultades antes citadas.

De no incursionar rápidamente en una estrategia de comunicación que apunte a suprimir las debilidades marcadas durante el diagnóstico, la Federación se encontrará ante un panorama cada vez más complicado, puesto que las cooperativas que la conforman, y sobre todo sus asociados, la percibirán como un órgano externo a cada organización, que funciona sólo como intermediario.

Dimensión 3

Planificación Comunicacional: *Manos a la Obra*

Cuando se planifica se piensa en el futuro, en una situación a la que se desea llegar, pero a partir de un momento inicial. La planificación en este punto, se presenta como una tecnología que permite otorgar racionalidad, y brindar carácter estratégico a las acciones para alcanzar objetivos, en torno a contextos cargados de particularidades de diferentes índoles, donde no siempre se actúa racionalmente. Es recorrer ese camino que va desde un momento inicial que se desea cambiar hacia otro momento futuro al que se desea llegar.

Si bien la planificación es un método que tiende a la organización y a la eliminación de la incertidumbre, no es un elemento cien por cien eficaz, en muchas ocasiones puede existir la influencia de factores y múltiples variables que obliguen a corregir el rumbo que se había elegido para alcanzar algún propósito.

De este modo, plantear estrategias de planificación implica “tomar el mando” de la situación, no dejarla librada al azar, sino todo lo contrario, es administrar recursos a fin de tomar decisiones coherentes, combinadas e integradas en pos de llegar al horizonte deseado. Es contar con la capacidad de percibir la compleja trama circunstancial que conforma un contexto determinado. Es otorgar direccionalidad a los acontecimientos, para que éstos se proyecten a favor de nuestras intenciones.

Es en este sentido, la planificación estratégica puede convertirse en un elemento clave para asociar a la comunidad y comprometerla con metas de desarrollo local.

LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA COMUNICACIÓN implica una visión integral tanto de las herramientas como de los procesos

En este sentido, podemos sostener que las diferentes instancias, luego de desarrollado el diagnóstico (que también es una decisión estratégica de cómo hacerlo), son las siguientes:

1. **Diagnóstico:** Información de la organización(Mapa Institucional ; Documentos Claves; Relevamiento de Medios de Comunicación del Sector; Relevamiento de Medios de la Organización)
2. **Desarrollo de la MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS, VALORES Y CRITERIOS DE ACCION** (Manual de Estilo de la Organización).
3. **Elaboración de los Objetivos Generales y Específicos**
4. **Planes Estratégicos**
5. **Proyectos** que territorialicen esos Planes
6. **Evaluación**

La Planificación Comunicacional debe contener:

Nombre (Puede ser literal o de fantasía)
Objetivo General (Qué y para qué)
Objetivos Específicos (qué y para qué)
Metas (horizontes cualitativos hacia donde queremos llegar, o lo que queremos hacer)
Resultados Esperados (es cuantificar en actividades, acciones, personas, etc.; los objetivos)

Nombre: El nombre nos orienta, guía, identifica, nos da una percepción visual y discursiva del cómo vamos a hacer las cosas.

Objetivo General: Es la referencia madre de nuestra planificación, es el principal eje rector que guía nuestro trabajo

Ejemplo: “Planificar estratégicamente la comunicación de FECOOTRA para fortalecer, enriquecer y solidificar sus lazos institucionales”.

Objetivos Específicos: Son los recortes que hacemos para atender cada una de las problemáticas descritas en el diagnóstico.

Ejemplos:

1- *Generar momentos y espacios comunicacionales que promuevan la integración y la participación activa de los asociados para estrechar los vínculos intercooperativos y afianzar su sentido de pertenencia a la Federación.*

2- *Potenciar una estrategia de comunicación que apunte a resaltar el proyecto institucional de FECOOTRA para contribuir al conocimiento y la legitimación del mismo dentro de los públicos internos.*

3- *Promover la conformación y utilización de una estrategia de comunicación externa adecuada a las características de los diversos públicos para hacer más fluida la interacción entre FECOOTRA y éstos a nivel institucional.*

METAS: Son las ambiciones hacia donde queremos llegar, en función y a partir de cada uno de los objetivos específicos.

Ejemplos: Objetivo Específico 1

- Incrementar el número de asociados que participen de actividades concretas propuestas por la Federación.
- Brindar mayor cantidad de servicios por parte de FECOOTRA hacia las cooperativas asociadas.
- Aumentar los espacios de participación e integración para los socios de las cooperativas que conforman FECOOTRA.

Objetivo Específico 2

- Lograr tener más canales comunicacionales de llegada en el seno de las cooperativas.
- Incrementar el número de asociados que participen de actividades concretas propuestas por la Federación.
- Multiplicar el número de asociados que tengan conocimiento y acceso al proyecto institucional de FECOOTRA.

Objetivo Específico 3

- Contar con más mecanismos de vinculación institucional entre FECOOTRA y sus públicos externos.

- Contar con mayor cantidad de medios y canales de comunicación externa que den cuenta del proyecto institucional dentro de los públicos precisos.
- Incrementar el número de asociados que participen de actividades en pos del desarrollo de una estrategia de comunicación externa.

Resultados Esperados: es explicitar y cuantificar la cantidad de actividades, gestiones, proyectos, personas y productos que queremos desarrollar y llegar.

Ejemplos: Objetivo Específico 1

- Realizar un encuentro en donde participen los miembros del Consejo de Administración de FECOOTRA, los integrantes de la “Oficina de Proyectos” y el equipo planificador en la sede de la Federación el primer día de la etapa de planificación.
- Realizar reuniones mensuales, de carácter plenarios, en las que participen los integrantes de la “Oficina de Proyectos” de FECOOTRA, representantes de cada una de las cooperativas asociadas y los integrantes del equipo planificador.
- Conformar subcomisiones de trabajo integradas por socios de las diferentes cooperativas y parte del equipo planificador en la sede de FECOOTRA; las cuales tendrán periodicidad semanal.
- Realizar dos (2) cursos –como mínimo- de capacitación, dirigidos a los socios de las cooperativas, en el lapso de un año.
- Organizar un evento sociocultural y festivo en el que participen todos los asociados e integrantes de las cooperativas, a realizarse en la fecha aniversario de FECOOTRA.
- Organizar una actividad recreativa de carácter intercooperativo (Torneo de Fútbol).
- Realizar una jornada anual, a modo de cierre de año, que incluya a todos los que conforman FECOOTRA.

Objetivo Específico 2

- Conformar subcomisiones de trabajo integradas por socios de las diferentes cooperativas y parte del equipo planificador en la sede de FECOOTRA; las cuales tendrán periodicidad semanal.
- Realizar dos (2) cursos –como mínimo- de capacitación, dirigidos a los socios de las cooperativas, en el lapso de un año.
- Generar una producción audiovisual de carácter “institucional”, que represente a la Federación.
- Generar una producción gráfica de tirada mensual.
- Elaborar un sitio WEB propio de FECOOTRA.
- Diseñar y producir un material gráfico “tríptico” que contenga datos e información institucional.
- Diseñar y distribuir carteleras dentro de las cooperativas asociadas.
- Entablar un mecanismo de mensajería en fechas claves y representativas, para los asociados.

Objetivo Específico 3

- Conformar subcomisiones de trabajo integradas por socios de las diferentes cooperativas y parte del equipo planificador en la sede de FECOOTRA; las cuales tendrán periodicidad semanal.
- Generar una producción audiovisual de carácter “institucional”, que represente a la Federación.
- Generar una producción gráfica de tirada mensual.
- Elaborar un sitio WEB propio de FECOOTRA.
- Diseñar y producir un material gráfico “tríptico” que contenga datos e información institucional.
- Confeccionar una base de datos en la que estén incluidos todos los públicos externos con los que se relaciona la Federación.

Es importante realizar un CUADRO DE CORRESPONDENCIA, donde queden integrados y visualmente clara la relación de cada uno de los OBJETIVOS y sus respectivas METAS y RESULTADOS ESPERADOS

Posteriormente esta Planificación General, se discriminará en cada uno de los Programas que dotan de coherencia y satisface cada una de las necesidades surgidas de esta planificación.

Cada uno de los PROGRAMA/S debe contener:

NOMBRE (Una parte nominal de lo que se va a hacer, acompañado si se quiere de un nombre de fantasía)
DESCRIPCIÓN (que es lo que se va a hacer, de que se trata y como)

Cada uno de estos PROGRAMA/S puede tener PROYECTOS, los cuales deben contener:

NOMBRE: puede ser de fantasía para que genere identificación y pertenencia
DESCRIPCIÓN: Es la manera en que se llevará a cabo, quienes participarán, a través de que herramientas.
FUNDAMENTACIÓN: Es el porqué
FINALIDAD: Para quién lo hacemos
BENEFICIARIOS: Directos e indirectos
ACTIVIDADES

Para cada una de estas ACTIVIDADES

TAREAS (acciones concretas para presentaciones, reuniones, convocatorias, evaluaciones)
RECURSOS (humanos, cuanta gente y de que perfiles las necesitamos para hacer la actividad))
MATERIALES (por ej. oficinas, sillas, refrigerios, equipo de audio, proyector, etc)
CALENDARIZACIÓN (hay que parametrizar en tiempo y espacio cada una de esas actividades)

Dimensión 4.

Evaluación (de Impacto y/o Proceso)

Luego de diseñado el plan resulta indispensable llevar adelante una evaluación del mismo. Esta se bifurca en dos caminos. **Por un lado la evaluación de impacto** está destinada a revisar en qué medida se lograron los objetivos propuestos en la planificación, como así también sus efectos secundarios cuando ya se ha alcanzado su desarrollo. Mientras que por otra parte se deberá implementar una **evaluación de proceso** que dé cuenta si los pasos y los caminos que se toman en el momento de ejecutar el plan de trabajo estipulado, están siguiendo el curso de lo planeado o si deben adecuarse a posibles cambios.

La evaluación nos permitirá tener una visión acabada respecto de la pertinencia, y la idoneidad del proyecto para la modificación de las problemáticas planteadas, de modo tal que se pueda **constatar la eficacia de las acciones propuestas para resolver cada uno de los elementos que integran los puntos críticos encontrados**. Por último indagar acerca si el camino elegido es el más adecuado y eficiente para la resolución de lo expuesto.

✓ Metodología

La metodología puede ser cuantitativa o cualitativa dependiendo de las características del tipo de información que se desea obtener. La evaluación de proceso justamente busca vislumbrar el desarrollo de programa de trabajo, por lo cual se analizarán datos que no se encuentran susceptibles a mediciones duras.

Por su parte, la evaluación de impacto busca encontrar indicadores que den cuenta si el proyecto realmente alcanzó su propósito, en tanto a niveles de participación, conocimiento y vinculación de los asociados, dirigentes, consumidores o usuarios

- Ejemplos de Evaluación:

Preguntas en la Evaluación de Procesos

- ¿Se está desarrollando el proyecto según se planificó?
- ¿Está llegando el proyecto a los beneficiarios previstos?
- ¿La experiencia resulta atractiva y motivante para los participantes?
- ¿Están satisfechos los participantes del proyecto con la experiencia?
- ¿Están cumpliendo los responsables del proyecto con las actividades programadas?
- ¿Se realizan las actividades y tareas del modo previsto?

Preguntas en la Evaluación de Impactos

- ¿Se incrementó la participación de los socios en la Federación?
- En función de lo anterior, ¿se evidencia una mejora en los niveles de participación interna?
- ¿En qué se han fortalecido los lazos entre los miembros de la organización?
- ¿Qué modificaciones se produjeron en Organización en cuanto a su modo de trabajo, cultura organizacional y establecimiento de relaciones entre los asociados?
- ¿Están satisfechos los integrantes de la organización con los cambios producidos?
- ¿Se orientan las acciones al logro de los objetivos propuestos?
- ¿Se han implementado nuevos canales, espacios y momentos de comunicación con los beneficiarios? ¿Se adecuan éstos a las características socioculturales de los mismos?
- ¿Cuál ha sido la incidencia de los cambios implementados en la masa societaria?
- ¿Logró la Federación fortalecer sus vínculos institucionales con los públicos externos?
- ¿Cómo se adecuaron los responsables de cada una de las tareas a la realización de las mismas?

Indicadores Generales a tener en cuenta en la Evaluación

1. **Nivel de participación** (información, opinión y decisión) de los integrantes de las comisiones.
2. **Implementación** de una modalidad de gestión participativa. Calidad del trato interpersonal entre los miembros de la cooperativa.
3. **Manifestaciones** de acuerdo, desacuerdo e indiferencia de los asociados respecto al proyecto.
4. **Niveles de integración** entre los asociados de diferentes cooperativas.
5. **Evaluaciones de los socios** beneficiarios en general respecto al accionar de Organización.
6. **Grado de adecuación / concordancia** entre los emprendimientos llevados adelante por la organización y su filosofía institucional.
7. **Existencia de nuevos** canales espacios y momentos de comunicación con los beneficiarios. Grado de llegada y conformidad de los socios beneficiarios con es

5. CONSIDERACIONES FINALES

LA PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL DE LA COMUNICACIÓN implica una visión integral tanto de las herramientas como de los procesos. En este sentido, podemos sostener que las diferentes instancias, luego de desarrollado el diagnóstico (que también es una decisión estratégica de cómo hacerlo), son las siguientes:

- **Diagnóstico:** Información de la organización
 - Mapa Institucional
 - Documentos Calves
 - Relevamiento de Medios de Comunicación del Sector
 - Relevamiento de Medios de la Organización
- **Desarrollo de la MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS, VALORES Y CRITERIOS DE ACCION** (Manual de Estilo de la Organización).
- **Elaboración de los Objetivos Generales y Específicos**
- **Planes Estratégicos**
- **Proyectos que territorializan esos Planes**
- **Evaluación**

La Planificación Comunicacional debe contener:

Nombre: El nombre nos orienta, guía, identifica, nos da una percepción visual y discursiva del cómo vamos a hacer las cosas. (Puede ser literal o de fantasía)

Objetivo General: Es la referencia madre de nuestra planificación, es el principal eje rector que guía nuestro trabajo. (Qué y para qué)

Objetivos Específicos: Son los recortes que hacemos para atender cada una de las problemáticas descriptas en el diagnóstico. (Qué y para qué)

Metas: Son las ambiciones hacia donde queremos llegar, en función y a partir de cada uno de los objetivos específicos. (Horizontes cualitativos hacia donde queremos llegar, o lo que queremos hacer)

Resultados Esperados: es explicitar y cuantificar la cantidad de actividades, gestiones, proyectos, personas y productos que queremos desarrollar y llegar. (Es cuantificar en actividades, acciones, personas, etc.; los objetivos)

Ejemplos:

-“Planificar estratégicamente la comunicación de Organización para fortalecer, enriquecer y solidificar sus lazos institucionales”.

-“Generar momentos y espacios comunicacionales que promuevan la integración y la participación activa de los asociados para estrechar los vínculos intercooperativos y afianzar su sentido de pertenencia a la Federación”.

-“Potenciar una estrategia de comunicación que apunte a resaltar el proyecto institucional de Organización para contribuir al conocimiento y la legitimación del mismo dentro de los públicos internos”.

-“Promover la conformación y utilización de una estrategia de comunicación externa adecuada a las características de los diversos públicos para hacer más fluida la interacción entre Organización y éstos a nivel institucional”.

Es importante realizar un CUADRO DE CORRESPONDENCIA, donde queden integrados y visualmente clara la relación de cada uno de los OBJETIVOS y sus respectivas METAS y RESULTADOS ESPERADOS.

Posteriormente esta Planificación General, se **discriminará en cada uno de los Programas** que dotan de coherencia y satisface cada una de las necesidades surgidas de esta planificación.

Cada uno de los PROGRAMA/S debe contener:

NOMBRE (Una parte nominal de lo que se va a hacer, acompañado si se quiere de un nombre de fantasía

DESCRIPCIÓN (que es lo que se va a hacer, de que se trata y como)

Cada uno de estos PROGRAMA/S puede tener PROYECTOS, los cuales deben contener:

NOMBRE (puede ser de fantasía para que genere identificación y pertenencia)

DESCRIPCIÓN (la manera en que se llevará a cabo, quienes participarán, a través de que herramientas).

Es el Cómo

FUNDAMENTACIÓN (Es el porqué)

FINALIDAD (Para quién lo hacemos)

BENEFICIARIOS (Directos e indirectos)

TAREAS (acciones concretas para presentaciones, reuniones, convocatorias, evaluaciones)

RECURSOS (humanos, cuanta gente y de que perfiles las necesitamos para hacer la actividad))

MATERIALES (por ej. oficinas, sillas, refrigerios, equipo de audio, proyector, etc)

CALENDARIZACIÓN (hay que sistematizar en tiempo y espacio cada una de esas actividades)

6. CONCLUSIONES

Tomando como objeto la Comunicación Institucional, podemos concluir que se relaciona con la elaboración y envío de información institucional a los distintos sectores de la población o a los públicos de la organización. Ello se realiza a través de una serie de modalidades según la Institución y la misión y visión que la identifique. Puede llevarse a cabo a través de áreas como Comunicación, Relaciones Institucionales y/o Relaciones Públicas y por medio de diversos soportes como gacetillas, sitio web de la organización, revistas externas, intranet, facebook, twitter, blogs, entre otros. Estos soportes serán utilizados según los objetivos que la institución posea. Aquí nos propusimos abordar el concepto de comunicación desde una mirada orientada hacia el complejo juego de las relaciones y las prácticas sociales y culturales, rescatando la producción de sentidos entre aquellos sujetos que comparten sus quehaceres diarios. Desde esta perspectiva se considera la propuesta elaborada por Jesús Martín Barbero, que plantea un abordaje diferente en el tema de la comunicación. El autor sostiene que es fundamental pensar a estos procesos desde el lugar mismo de las mediaciones, entendidas éstas como aquellos espacios en donde los sujetos viven sus prácticas socioculturales, y no sólo desde la lógica de los medios: *"El eje del debate se desplaza de los medios a las mediaciones, esto es, a las articulaciones entre prácticas de comunicación y movimientos sociales, a las diferentes temporalidades y la pluralidad de matrices culturales"*¹.

Al incorporarse la trama cultural al tema de la comunicación se está teniendo en cuenta las situaciones contextuales, pero sobre todas las cosas se está comprendiendo que los sujetos construyen sus diversas percepciones del mundo a partir de un entretrejo social que los marca y los enmarca, en el que sobresalen las huellas de lo histórico / cultural, donde los saberes son construidos y aprehendidos sobre la base de prácticas colectivas, dentro de las cuales los sujetos se interrelacionaban cotidianamente.

*"La elaboración de sentidos conceptuales del entorno y su devenir es una función elemental de todo individuo y de toda sociedad (...) No hay acción social que a la vez no sea realizada junto con un tipo de representación signica de ella"*². Se puede plantear que la comunicación se encuentra presente en todos los aspectos de la vida de las personas y se manifiesta en cada uno de sus actos, surge y está inscrita en la cultura, ya que reproduce sentidos en las prácticas, resaltando que su carácter no se transmite linealmente de un lado a otro, ni se sintetiza en un mero intercambio de informaciones, sino que es el producto de la multiplicidad de factores que caracterizan a cada uno de los participantes.

² **González, Jorge.** *"Más (+) cultura (s). Ensayos sobre realidades populares"*. Dirección general de Publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, primera edición, México. 1994. Pag64.

Es *“una dimensión de lo social, práctica regulada y reguladora de otras prácticas, una clave para entender los fenómenos entrelazados de lo social. Se parte del supuesto de que la comunicación tiene su fundamento en la interacción de sujetos históricamente situados que comparten un capital simbólico social, es decir convencional, que se objetiva en discursos –en sentido amplio- sobre la realidad(…)”*.³

En este sentido, María Cristina Mata plantea: *“La comunicación representa el espacio donde cada quien pone en juego su posibilidad de construirse con otros”* ⁴; es decir que es parte constituyente de la identidad y de las relaciones entre los sujetos. La comunicación se encuentra latente en los espacios que se prestan a la participación e intercambio; un intercambio simbólico / cultural, en donde están constantemente en juego códigos y valoraciones particulares que se manifiestan por medio del discurso y de los actos.

*“El análisis de las culturas contemporáneas debería, entonces, darnos algunas pistas y aportaciones al conocimiento de diversos procesos sociales de construcción de sentido mediante luchas por mostrar quien de los contendientes es capaz de sostener y elaborar las definiciones y “visiones” más plausibles de la realidad, de la vida y del mundo social”*⁵.

Las prácticas comunicativas surgen en todos los ámbitos en los que las personas tienen la posibilidad de relacionarse, en tal sentido las organizaciones representan lugares propicios en donde se generan mediaciones y procesos de intercambio simbólico, y por lo tanto un cruce comunicacional.

³ **Reguillo Cruz, Rossana.** *“La construcción simbólica de la ciudad. Sociedad desastre y comunicación”*. ITESO (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente), Guadalajara, México. 1996. Pp.39/40

⁴ **Mata, María Cristina.** *“Nociones para pensar la comunicación y la cultura masiva”*. ED. Centro de Comunicación Educativa “La Crujía”. 1991.

⁵ **González, Jorge.** *“Más (+) cultura (s). Ensayos sobre realidades populares”*. Dirección general de Publicaciones del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, primera edición, México. 1994. Pag63.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	Pág. 1
2. COMUNICACIÓN EN EL PLANO INSTITUCIONAL	Pág. 2
3. PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN	Pág. 6
4. ETAPAS DE TRABAJO EN LA REALIZACIÓN DEL PLAN INTEGRAL DE COMUNICACIÓN	Pág. 11
5. CONSIDERACIONES FINALES	Pág. 29
6. CONCLUSIONES	Pág. 32



usina de medios

Cerrito 242 PB "B"
(C1010AAF) Ciudad Autónoma de Buenos Aires

COORD.
GENERAL

Nahúm Mirad
Cel: 3517313710
nahummirad@hotmail.com

COORD. DE
PROYECTOS

Luciano Salemi
Cel: 3584315598
lucianosalemi@gmail.com

COMUNICACION
Y RELACIONES
INSTITUCIONALES

Fabián Silveira
Cel: 2216020787
fabianudemedios@gmail.com

Mercedes Acosta Quintas
Cel: 1164068857
mercedesudemedios@gmail.com

PRENSA Y
DIFUSION

Juan Manuel Berlanga
Cel: 3424069095
juanmanuelberlanga@hotmail.com



Pantallas

diario digital

www.udemedios.blogspot.com.ar