



Universidad Nacional de Córdoba
Repositorio Digital Universitario
Biblioteca Oscar Garat
Facultad De Ciencias De La Comunicación

**COMUNICACIÓN E INTERCAMBIO CULTURAL:
CASO AFS PROGRAMAS INTERCULTURALES ARGENTINA & URUGUAY**

Virginia Bene

Maria Florencia Picco Casolla

Cita sugerida del Trabajo Final:

Bene, Virginia; Picco Casolla, Maria Florencia. (2019). "Comunicación e Intercambio Cultural: Caso AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay" Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inédita).

Disponible en Repositorio Digital Universitario

Licencia:

Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional





UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
Facultad de Ciencias de la Comunicación

COMUNICACIÓN E INTERCAMBIO CULTURAL

*Caso: AFS Programas Interculturales
Argentina & Uruguay*

Autoras
BENE Virginia
PICCO CASOLLA María Florencia

Director
ÁLVAREZ NOBELL Alejandro

2019

¡Gracias!

**A nuestras familias, por su apoyo incondicional durante toda esta etapa, su
confianza y su cariño.**

A todas las personas que acompañaron nuestro día a día en estos años.

**A Alejandro, por todo su tiempo dedicado y consejos para poder realizar este
trabajo.**

A Fernanda, por sus oportunas recomendaciones.

**A las instituciones que nos han hecho crecer profesionalmente, en especial a la
Universidad
Nacional de Córdoba y nuestra querida Facultad de Ciencias de la Comunicación.**

**Y a AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay, por la gran
predisposición para trabajar junto a ellos.**

Florencia y Virginia

RESUMEN

Toda organización debe realizar grandes esfuerzos de comunicación y contar con estrategias bien definidas para poder cumplir con todos aquellos objetivos que se plantea. En el caso de las organizaciones sin fines de lucro, la comunicación externa cumple un rol fundamental ya que les permite mantener su accionar en el tiempo, recaudar fondos, atraer nuevos socios y colaboradores.

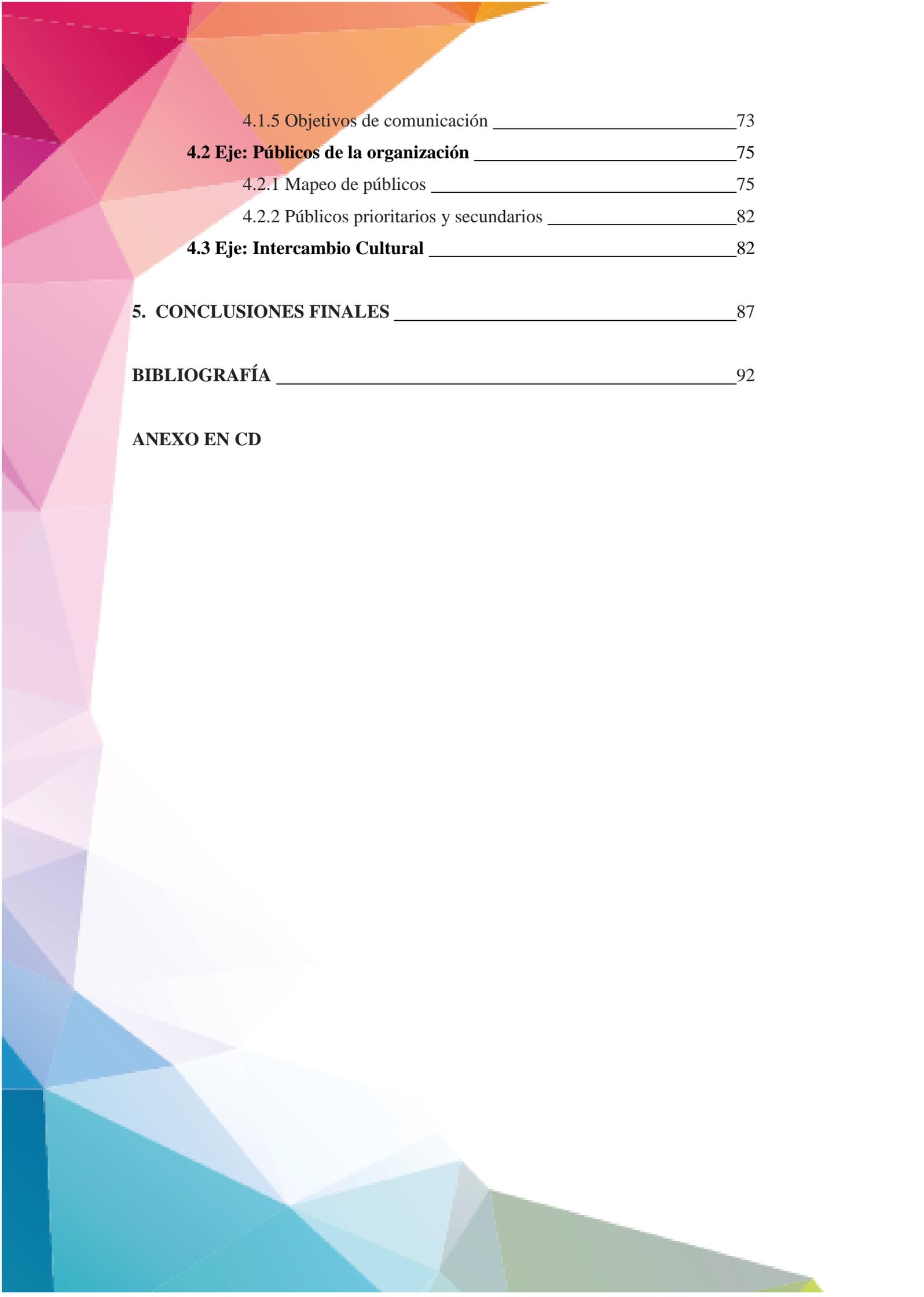
El siguiente trabajo versará sobre un diagnóstico institucional descriptivo en el marco de una intervención en AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay orientadas al intercambio cultural de estudiantes extranjeros en la Ciudad de Córdoba. Tendrá como propósito el análisis de las estrategias de comunicación externas, cuyo interés radicará en analizar y describir dichas estrategias que utiliza la organización para el intercambio, integración y adaptación cultural que permitan pensar y conocer si dichos instrumentos de investigación implementados son eficaces para el cumplimiento de sus objetivos.

Por su carácter de organización sin fines de lucro, consideramos pertinente el análisis de las estrategias de comunicación externas que contribuyen a los objetivos que se plantean como consecuencia de la necesidad de mantener una relación constante con la sociedad para darse a conocer, argumentar su existencia, expresar su finalidad educativa en beneficio de la comunidad, captar nuevos voluntarios y participantes y transmitir cierta imagen de credibilidad.

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema	7
Delimitación del campo de estudio	7
Justificación	8
Antecedentes teóricos	8
Problema y Objetivos de investigación	10
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Estructura de trabajo	11
1. MARCO REFERENCIAL	14
1.1 Situación contextual y análisis del sector	14
1.1.1 Escenario Económico	14
1.1.2 Escenario Político/Legal	15
1.1.2.1 <i>Disposiciones legales</i>	16
1.1.3 Escenario Sociocultural	17
1.1.4 Escenario Tecnológico	18
1.2 Características de la organización	19
1.2.1 Descripción de las actividades	20
1.2.2 Servicios	20
1.3 Breve historia de la organización	21
1.4 Lineamientos de acción	22
1.4.1 Misión, Visión y Valores	22
1.4.2 Objetivos institucionales	23
1.4.3 Identidad visual	23
1.4.4 Ubicación geográfica	24
1.4.5 Estructura organizativa	25
1.4.5.1 <i>Asamblea</i>	25
1.4.5.2 <i>Consejo Directivo</i>	26
1.4.5.3 <i>Oficina Central</i>	28
1.4.5.4 <i>Estructura Voluntaria</i>	29
1.4.6 Recursos humanos	35
1.4.7 La competencia	37

2. MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	40
2.1 Las organizaciones: Principios fundamentales	41
2.1.1 Organizaciones	41
2.1.2 Sectores institucionales	41
2.1.2.1 Tercer Sector	42
2.1.2.2 ONGs	43
2.1.3 Misión, Misión y Valores	43
2.1.4 Objetivos Institucionales	44
2.1.5 Estructura organizacional	45
2.1.5.1 Estructura Formal: el organigrama	45
2.1.5.2 Estructura Informal: mapeo de actores	45
2.1.6 Públicos	46
2.2 Las organizaciones: Su comunicación	47
2.2.1 Comunicación en las organizaciones: Planificación y Estrategia	47
2.2.2 Comunicación externa en organizaciones del Tercer Sector	49
2.2.2.1 Objetivos de comunicación	50
2.3 Las organizaciones: Cultura y Globalización	51
2.3.1 Nociones de cultura y su relación con las organizaciones	51
2.3.2 Globalización	52
2.3.3 Interculturalidad y Aculturación	52
3. MARCO METODOLÓGICO	56
3.1 Tipo de estudio	56
3.2 Operacionalización de variables	56
3.3 Unidades de análisis y Población	58
3.4 Técnicas de recolección de datos	59
3.5 Trabajo de campo	63
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS	66
4.1 Eje: Las estrategias de comunicación externas y sus objetivos	66
4.1.1 Comunicación externa	66
4.1.2 Núcleo comunicativo	69
4.1.3 Formas comunicativas	70
4.1.4 Soportes comunicativos	71



4.1.5 Objetivos de comunicación	73
4.2 Eje: Públicos de la organización	75
4.2.1 Mapeo de públicos	75
4.2.2 Públicos prioritarios y secundarios	82
4.3 Eje: Intercambio Cultural	82
5. CONCLUSIONES FINALES	87
BIBLIOGRAFÍA	92
ANEXO EN CD	

INTRODUCCIÓN

Presentación del tema

El tema de trabajo final consistirá en las estrategias de comunicación externas presentes en AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay orientadas al intercambio cultural de estudiantes extranjeros en la Ciudad de Córdoba en la actualidad.

El presente trabajo se basará en un **diagnóstico institucional descriptivo** en el marco de la intervención en dicha organización.

Se plantea como principal interés, analizar y describir las estrategias de comunicación externas que utiliza la organización para el intercambio, integración y adaptación cultural que permitan pensar y conocer si dichos instrumentos de investigación implementados son eficaces para el cumplimiento de sus objetivos.

La investigación tendrá como propósito el análisis de las estrategias que utiliza AFS para que los “estudiantes intercambistas” se relacionen, integren y/o se adapten a la nueva cultura.

Delimitación del campo de estudio

El campo de estudio abordado será la organización sin fines de lucro AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay, pionera en intercambio estudiantil. Se caracteriza por ser una institución de carácter voluntaria, sin fines de lucro, no gubernamental y sin ningún tipo de afiliación política, étnica o religiosa. Esta organización es una de las tantas sedes que mundialmente tiene AFS, cuya sede central está en EE.UU.

Desde 1947 ofrece oportunidades de aprendizaje intercultural a estudiantes, familias, voluntarios y profesionales, con el objeto de fomentar la paz y el entendimiento a través de experiencias educativas internacionales.

AFS Programas Interculturales cuenta con dos oficinas; una en Argentina, en la ciudad de Buenos Aires, en la calle Juan D. Perón 328 - Piso 3. Y otra en Uruguay, en la calle Rincón 602 - Piso 8, en la ciudad de Montevideo.

El estudio de caso se basará en las estrategias de comunicación externas empleadas por AFS Programas Interculturales Argentina-Uruguay, en el periodo diciembre 2016 a diciembre 2017, orientadas al intercambio cultural de estudiantes extranjeros en la Ciudad de Córdoba.

Se observarán las distintas actividades, acciones, medios de comunicación y herramientas que utiliza la organización para relacionarse con sus públicos.

Justificación

Para lograr sus fines, toda organización debe realizar grandes esfuerzos de comunicación y contar con estrategias bien definidas que les permitan mantener su acción en el tiempo, recaudar fondos y atraer nuevos socios y colaboradores.

La investigación se inclinará hacia las estrategias de comunicación externas, ya que consideramos que las mismas deben adecuarse a las peculiares características organizativas, los medios con los que se cuenta, los distintos públicos a los que se dirige y el logro de los objetivos finales de la organización, relacionados principalmente con el intercambio cultural.

AFS Programas Interculturales por su carácter de organización sin fines de lucro, se apoya en la comunicación externa para el logro de los objetivos fijados, debido a la necesidad de mantener una relación constante con la sociedad para darse a conocer y argumentar su existencia, expresar su finalidad educativa en beneficio de la comunidad, captar nuevos voluntarios y participantes y transmitir cierta imagen de credibilidad.

Se buscará brindarle a AFS una mirada objetiva acerca de cómo funciona organizacionalmente, si sus estrategias planteadas concuerdan con sus objetivos y a su vez, si estas poseen o manifiestan alguna carencia.

Antecedentes teóricos

Para la realización del presente estudio, a modo de revisión de antecedentes, se han seleccionado diversos trabajos que preceden a este y plantean una temática similar.

Las siguientes investigaciones comparten la búsqueda del conocimiento acerca de intervenciones realizadas en organizaciones del tercer sector y de análisis de estrategias de

comunicación. Se trata de Trabajos Finales de grado, realizados por estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Información.

Entre los principales antecedentes seleccionados, se encuentran:

- *“Diagnóstico y planificación de la comunicación externa: estrategias para la fidelización y captación de clientes”*. Autores: Díaz María Isabel y Lanari Hebe Lis. Año: 2013.

Tema/objetivos: Se desarrolló primero un diagnóstico de la organización, realizando un análisis de la personalidad, cultura, identidad, vínculo, comunicación e imagen de la institución; también de las debilidades y fortalezas comunicacionales. Luego del diagnóstico, se planteó un plan estratégico junto con indicadores que permitieron controlar y evaluar las estrategias comunicacionales propuestas. A fin, se evaluó y se caracterizaron las acciones de comunicación externa que desarrollaba la empresa hacia sus clientes.

Aportes: El plan estratégico de este trabajo final puede aportar el concepto de “comunicación estratégica” contribuida por Scheinsohn y también nuevos medios de comunicación masivos que ayudarían a la captación de clientes si los mismo son escasos.

- *“Estrategias de comunicación en AVE y CEVE”*. Autores: Poggio Omar, Uboldi Andrés y Uboldi Nahuel. Año: 2012.

Tema/Objetivos: Mejorar los diferentes medios de comunicación que se utilizan como difusores de mensajes e imagen en una institución. Se tomó en cuenta además del análisis de la organización propiamente dicha, el sector al que la misma pertenece, la economía de este, para indagar cuáles eran las estrategias de comunicación que podían resultar más eficaces o las que se podían mejorar.

Aportes: Por considerar que una organización tiene un gran potencial comunicacional que transmitir y que todavía no se ha explotado en profundidad, que de ser aprovechado significaría un gran aporte que permitiría estrechar lazos con su público externo y también difundir sus actividades, se tendría que llevar a cabo propuestas que traten de rediseñar los diferentes medios utilizados.

- *“Estrategias de comunicación externa a través de herramientas de la web social. Caso de estudio: X Mundo Networks”*. Autores: Fernández Vanoni; María Luisa, Llaryona María Paz y Vykus, Dayana Ailín. Año: 2010.

Tema/objetivos: Investigar acerca del valor agregado que la comunicación - a través de la implementación de herramientas de web social- le aporta a la gestión y al cumplimiento de los objetivos organizaciones. El propósito de dicho trabajo fue plantear y abordar cuestiones relativas a cuáles son los propósitos que orientan a las empresas a incorporar estas herramientas, cuáles son las posibilidades que brindan y qué consecuencias y/o resultados se buscan alcanzar con la implementación de las herramientas de web social.

Lo que se buscaba era de dilucidar la importancia, las potencialidades y ventajas de la implementación de las herramientas de web social en la gestión comunicativa externa de las empresas.

Aportes: Esta investigación puede ser de gran valor para nuestro trabajo ya que AFS es una organización sin fines de lucro y como tal, utiliza las tecnologías 2.0 para la captación de sus “estudiantes intercambistas” dispersos en diferentes lugares del mundo, y las nuevas tecnologías contribuyen a mejoras significativas debido al auge que hoy en día están teniendo, como puede ser: Facebook, Twitter, Instagram, etc.

Problema y objetivos de investigación

Algunos estudios han demostrado que una correcta planificación de la comunicación de una organización es fundamental para reconocer todas aquellas fortalezas y debilidades que presenta la misma, lo que permitirá a la institución lograr sus fines y objetivos.

En nuestro caso de estudio, consideramos que es pertinente un análisis de las estrategias de comunicación externas ya que contribuyen a los propósitos planteados por la institución. A través de este análisis lo que se pretende es conocer aquellos medios y técnicas eficaces para el logro de una comunicación integral, así como estrechar vínculos con sus diferentes públicos.

En referencia a lo anteriormente mencionado, nuestro problema de investigación es: **¿Cuáles son las estrategias de comunicación externas existentes en AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay orientadas al intercambio cultural de estudiantes extranjeros en la Ciudad de Córdoba durante el período 2016 / 2017?**

Para ello se plantearon diversos objetivos, uno principal y algunos específicos que puedan dar cuenta del primero. A continuación, se presentan los mismos:

Objetivo General

- Caracterizar y describir las estrategias de comunicación externas en AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay orientadas al intercambio estudiantil de extranjeros en la Ciudad de Córdoba durante el período diciembre de 2016 a diciembre de 2017.

Objetivos Específicos

- Describir el núcleo comunicativo (conceptos y estilo) las formas comunicativas (conductas y acción) y los soportes comunicativos (actividades, soportes e instrumentos) presentes en las estrategias de comunicación externas desarrolladas por AFS Programas Interculturales.
- Especificar los distintos públicos según sus status y roles que mantienen relación con la organización diferenciando públicos claves y secundarios.
- Identificar las nociones básicas con las que la institución define/concibe al intercambio cultural en relación con las estrategias de comunicación externas planteadas por la organización.
- Distinguir los objetivos relacionados al intercambio cultural presentes en las estrategias de comunicación externas.

Estructura de trabajo

Siguiendo ciertos patrones establecidos, el trabajo final estará dividido en los siguientes capítulos:

1. MARCO REFERENCIAL

En este marco exponemos las características actuales del sector al que pertenece AFS Programas Interculturales. Consideramos los aspectos culturales, económicos, jurídico normativos y tecnológicos; una descripción detallada de la historia de ésta y de su realidad actual.

2. MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

Aquí exponemos las teorías y conceptos que guían el abordaje de nuestro problema de investigación. Para ellos consideramos dos ejes centrales: estrategias de comunicación e intercambio cultural.

3. MARCO METODOLÓGICO

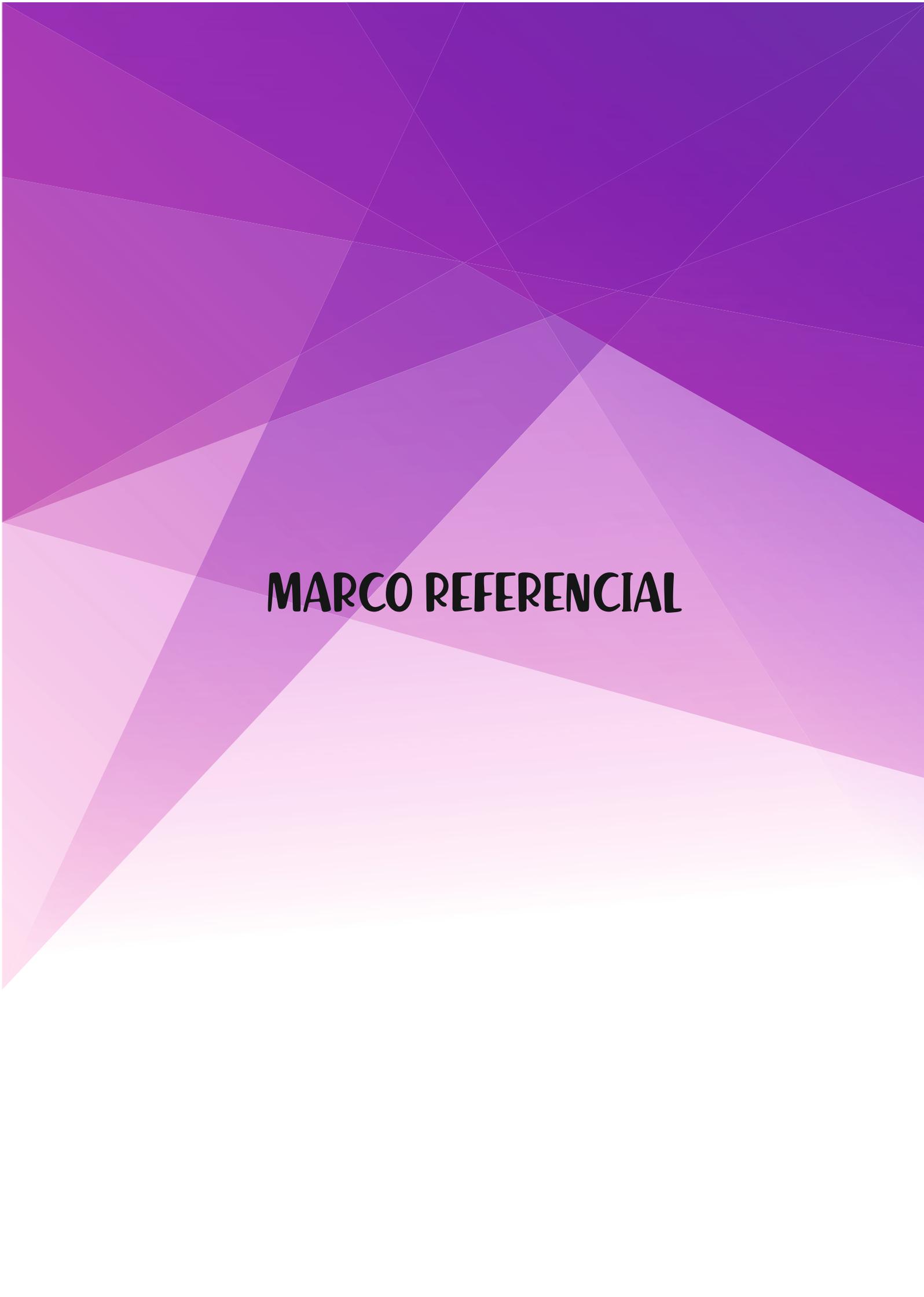
En este marco incluimos la perspectiva metodológica adoptada, se especificará el diseño metodológico elegido, las diferentes técnicas de recolección y análisis de datos, con la descripción de las unidades de análisis y tipo de muestreo utilizado. Por último, se realizará una descripción del trabajo de campo.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Este apartado tiene por fin analizar cada uno de los objetivos y ejes planteados a la luz de los datos recolectados acerca de las variables del estudio y con base en la teoría del objeto propuesta.

5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

A partir del diagnóstico se determinan aquellos puntos claves sobre los cuáles realizar estrategias comunicacionales futuras. También se plantean posibles interrogantes que puedan orientar futuras investigaciones y estudios sobre la cuestión.



MARCO REFERENCIAL

A continuación, se realiza una primera aproximación de la organización AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay, la cual brindará un panorama contextual y situacional de la misma.

Se desarrolla la realidad económica, política – legal, sociocultural y tecnológica actual por la que atraviesa la institución para dar cuenta de su situación en todos sus aspectos, para luego entrar de lleno en sus características institucionales.

Se exponen aquí, los componentes identitarios de AFS Programas Interculturales, los cuales muestran la esencia de la misma, tal como su misión, visión, valores, etc.; se exhibe el personal que integra la organización, el organigrama que tiene presente actualmente y que forma la estructura social, como también la estructura voluntaria que es una parte fundamental de la institución. Se mostrarán los aspectos particulares en torno de cómo se realizan los intercambios estudiantiles, el principal servicio que brinda AFS Programas Interculturales.

Se presenta un primer acercamiento a la organización a los fines de definir el caso de estudio para poder luego realizar la investigación. De esta manera se plantea el desafío de realizar un trabajo del tipo descriptivo acerca de la realidad que posee AFS Programas Interculturales y con la posibilidad de plantear nuevos interrogantes para investigaciones futuras.

1.1 Situación contextual y análisis del sector

1.1.1 Escenario Económico

Este escenario está definido por aquellas características económicas que asume la organización, en relación con su conformación como organización del tercer sector.

El desarrollo del Tercer Sector ha dependido de los diferentes momentos económicos de la historia del Estado Argentino. En Argentina, desde el Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente de la Nación se otorgan subsidios institucionales, entendidos como ayudas económicas no reintegrables, a Organizaciones No Gubernamentales, Instituciones Religiosas e Instituciones Públicas del ámbito municipal. El objetivo de estos subsidios es brindar asistencia a una parte de la población que presenta necesidades básicas insatisfechas y también el fortalecimiento institucional de estas entidades, para potenciar su capacidad de gestión para

atender las diferentes problemáticas. (Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente y Medio Ambiente., sf.).

Además de este tipo de subsidios estatales, toda organización del tercer sector que posea personería jurídica goza de beneficios fiscales tales como la exención impositiva, la posibilidad de receptor donaciones individuales o colectivas, y la apertura de una cuenta bancaria. Frente a la falta de fondos públicos muchas ONGs recurren a algunos mecanismos de autogestión económica, como puede ser la venta de servicios, edición de publicaciones, etc. También comienzan a gestionarse acciones dirigidas a conseguir donaciones de empresas y personas particulares (Filmus, Arroyo y Estébanez, 1997).

A nivel internacional, distintos organismos otorgan fuentes de financiamiento a las organizaciones de este tipo que cumplan con determinados requisitos.

En el caso de AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay, según la declaración de rendición de cuentas del año 2011 de la que se tuvo acceso¹, el principal financiamiento fue a partir de la venta de productos y servicios, seguido de los recursos aportados por particulares y empresas.

1.1.2 Escenario Político/Legal

En lo que respecta al escenario legal, según el Código Civil Argentino una fundación se constituye como sujeto de derecho, distinto de las personas que la conforman. Toda entidad civil que funcione como una fundación es regulada por las normas que contienen la Constitución, el Código Civil y la Resolución N° 70/2009 de la Dirección de Inspección de Personas Jurídicas. Aquí se establecen los órganos, normas, requisitos y procedimientos que regirán el proceso de reconocimiento, otorgamiento de personería, registro, fiscalización y control de las mismas, principios generales del derecho, normativas de la Dirección General de Inspecciones Jurídicas de la Nación (Gobierno de la Provincia de Córdoba, p.4-5).

En cuanto al marco político, se pueden considerar los reconocimientos que la organización ha recibido a lo largo de su historia por parte de otras organizaciones. Cabe aclarar

¹ VER ANEXO “AFS Declaración Rendición Social de Cuentas”.

que estos reconocimientos fueron realizados hacia AFS Internacional.

- 1989: AFS ha recibido una mención especial de la ONU por la labor desarrollada a favor de la educación de los jóvenes del mundo.

- 2006: AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay fue declarada de interés cultural y educativo por el Senado de la Nación Argentina.

- 2015: La UNESCO incorporó a AFS como socio oficial reconociendo su trabajo en el campo de la educación, la juventud y el diálogo intercultural.

1.1.2.1 Disposiciones legales

La organización cuenta con reglas generales respecto a la responsabilidad sobre los estudiantes y modos establecidos de actuar frente a determinadas situaciones.

En este sentido, si bien AFS Programas Interculturales es responsable moral y económicamente de los participantes menores de edad, la patria potestad de los mismos la siguen conservando los padres naturales, quienes delegan durante el período que dura el programa esa responsabilidad en el Director Ejecutivo de la Asociación Civil AFS Programas Interculturales.

Todos los participantes están cubiertos por un seguro médico integral que opera en forma inmediata durante todo el tiempo que dura la experiencia. El nombre de la compañía es AIG Travel Assist (American International Group) y tiene base en los EE.UU, en el supuesto caso en que una emergencia médica ocurriera mientras el participante de AFS se encuentra en las instalaciones del colegio anfitrión, las autoridades deberán notificar a AFS Programas Interculturales y a la familia anfitriona. No se espera que el colegio anfitrión se encargue del traslado hasta un centro asistencial ni que cubra los gastos.

En Argentina, el marco legal respecto a las condiciones de enseñanza de los participantes cuenta con distintas resoluciones que lo delimitan.

A través de la Resolución Ministerial N°1358 de 1962 y la actualización de la misma, en 1996, N°1647, el Ministerio de Educación autoriza a la Dirección General de Enseñanza Secundaria, Normal, Especial y Superior a inscribir como alumnos regulares a los estudiantes becados por el “American Field Service”, con el objetivo de cursar estudios en la Argentina,

ante la sola presentación del certificado de enseñanza secundaria del país de origen y la constancia de la beca obtenida. Las Direcciones y Rectorados de los establecimientos deberán otorgar una constancia con las calificaciones obtenidas, las inasistencias y la conducta observada.

Con respecto a la situación escolar de los estudiantes extranjeros que realizan sus experiencias de intercambio en Argentina, en el año 1962, el Ministerio de Cultura y Educación emitió la Resolución Ministerial N° 1358 que contempla la situación de los alumnos norteamericanos becados por la organización (en el momento los programas sólo permitían viajar hacia Estados Unidos y únicamente recibir estudiantes de dicho país en Argentina). La Resolución permite que los estudiantes de intercambio sean inscriptos como alumnos regulares con el fin de cursar un año de estudios en Argentina, presentando un certificado de estudios aprobado en su país de origen y la constancia de participación del programa; y solicita a las instituciones emitir una constancia con las calificaciones obtenidas, las inasistencias y la conducta observada. En el año 1996, la Resolución Ministerial N° 1647 amplió los términos de la Resolución Ministerial 1358/62, autorizando a inscribir en los establecimientos educativos no sólo a los estudiantes norteamericanos, sino también a los procedentes de otros países.

En relación a la situación escolar de los estudiantes argentinos que realizan sus experiencias de intercambio en el exterior, la Resolución M.E. N° 41 del año 2000 convalida al Nivel Medio Argentino los estudios realizados por estudiantes argentinos en situación de intercambio correspondientes al último año del Sistema Educativo del país receptor y que lo habilite para proseguir Estudios Superiores. Dicha Resolución fue ampliada en el año 2007 por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología mediante la Resolución N° 1569.

1.1.3 Escenario Sociocultural

En sus orígenes, en 1914, AFS estaba conformada por un cuerpo voluntario de conductores de ambulancias que transportaba heridos desde el campo de batalla hasta los hospitales. Después de la Segunda Guerra Mundial, la organización transformó su actividad para desarrollar programas de intercambio estudiantil entre distintos países con el objetivo de que el reconocimiento de las diferencias culturales fuera la garantía de que no se produjesen más guerras.

Con más de 100 años de trayectoria internacional, AFS Programas Interculturales (antes conocida como American Field Service) pasó de ser una organización de ayuda humanitaria en tiempos de guerra a una organización líder en intercambios y educación intercultural alrededor de todo el mundo, fuertemente motivada por sus voluntarios en la construcción de un mundo más pacífico que fomente la comprensión y el entendimiento entre las culturas de todo el mundo.

AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay, cuenta con presencia desde hace más de 60 años, formando parte de la red internacional de AFS Intercultural Programs.

La organización se postula como líder en intercambios y educación intercultural alrededor de todo el mundo, fuertemente motivada por sus voluntarios en la construcción de un mundo más pacífico que fomente la comprensión y el entendimiento entre las culturas de todo el mundo.

1.1.4 Escenario Tecnológico

La sociedad actual se encuentra saturada de información en todo momento, lo que genera nuevas formas de relaciones sociales, políticas, económicas y sin dudas culturales. Es por ello que las nuevas tecnologías no solo pueden ser consideradas como herramientas que aportan al desarrollo de las organizaciones, sino también al desarrollo humano.

Sin embargo, a pesar de que las nuevas tecnologías son consideradas fundamentales en la gestión de toda institución, el mal uso de éstas puede provocar falencias e imposibilitar que se cumplan los objetivos para lo que se encuentran disponibles. No todas las organizaciones hoy en día tienen las mismas posibilidades de acceso a la utilización de las últimas tecnologías, ya sea por sus características institucionales, la falta de capacitación que permita un buen uso, o por dificultades económicas.

Entonces, la implementación de nuevas tecnologías en el accionar de las ONG's en general, ha sido un factor de cambio que genera crecimiento, las acerca a sus públicos y les permite darse a conocer.

Todos los medios de comunicación hoy existentes sirven para realizar diferentes actividades que benefician -si son bien utilizados- a toda institución. Si hablamos de las organizaciones sin fines de lucro podemos nombrar algunos beneficios que traen aparejados: les

permiten comunicar acciones que realizan, convocar voluntarios, gestionar la comunicación tanto interna como externa, entre otras.

AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay, como organización no gubernamental, se caracteriza por la utilización de medios online. Es este sentido, la organización cuenta con redes sociales como Facebook, Twitter, YouTube, Instagram y Página Web.

- Facebook Argentina: <https://web.facebook.com/programas.interculturales>
- Facebook Uruguay: <https://www.facebook.com/AFSUY>
- Twitter Argentina & Uruguay: <https://twitter.com/AFSenlaWeb>
- YouTube Argentina & Uruguay: <https://www.youtube.com/user/AFSenlaWeb>
- Instagram Argentina: <https://www.instagram.com/afsprograms>
- Instagram Uruguay: https://www.instagram.com/afs_uru
- Página Web Argentina: <https://www.afs.org.ar>
- Página Web Uruguay: <https://www.afs.org.uy>

En cada una de estas aplicaciones, AFS Programas Interculturales muestra las experiencias que viven los estudiantes durante sus intercambios, expone la cultura de otros países, a la vez que permite que varios lectores aclaren dudas o realicen preguntas en cuanto a la actividad que realiza. Muestra además su historia, fotografías, videos, integrantes que componen la organización y aquellos valores que la representan.

1.2 Características de la organización

Razón Social: AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay.

Sector institucional: Asociación Civil. Tercer Sector (ONG)

Datos de contacto

En Argentina: Dirección: Juan D. Perón 328, Piso N° 3. CP C1038AAH. Buenos Aires.

Línea gratuita: 0800 288 2237. Mail: contacto@afs.org

En Uruguay: Dirección: Rincón 602. Piso 8. CP 11000. Montevideo.

Línea gratuita: 000 405 210 068. Mail: contacto@afs.org

1.2.1 Descripción de la actividad/actividades

La principal actividad de AFS Programas Interculturales se basa en el intercambio de participantes en todo el mundo, brindando programas de intercambios estudiantiles de distinta duración, dirigidos principalmente a estudiantes menores de 18 años, pero ampliando cada vez más su público, incorporando nuevas opciones para mayores de 18 años. AFS Programas Interculturales intercambia más de 13.000 participantes por año en todo el mundo en sus programas de intercambio estudiantil.

AFS Programas Interculturales ofrece la oportunidad de convertirse en ciudadanos del mundo a miles de estudiantes, formando parte de una red global de más de 60 países que impacta en la vida de más de trescientas mil personas cada año. Con esta experiencia, además de explorar una nueva cultura, el estudiante podrá aprender un nuevo idioma, desarrollar capacidades de adaptación, madurez, independencia y responsabilidad. La experiencia estudiantil de los programas escolares para menores de 18 años, involucra la incorporación del alumno en una comunidad educativa. Estudiantes extranjeros se incorporan en instituciones educativas de Argentina y Uruguay, mientras que estudiantes argentinos y uruguayos se incorporan en instituciones de otros países anfitriones.

1.2.2 Servicios

La organización provee oportunidades de aprendizaje intercultural mediante programas de intercambio cultural. Se trata de una experiencia educativa internacional que expone a los participantes a otras culturas y formas de pensar. AFS Programas Interculturales brinda orientación, entrenamiento y asistencia promoviendo condiciones favorables y brindando el apoyo necesario para este aprendizaje tanto al estudiante como a las familias anfitrionas, colegios y voluntarios. De igual forma funciona con las familias que hospedan y las instituciones que reciben a los participantes de intercambio.

Argentina y Uruguay trabajan con el envío de participantes argentinos y uruguayos al exterior y, la recepción de estudiantes extranjeros en ambos países. La variedad de programas

que ofrece la organización son programas escolares, de servicio comunitario, de contenido educativo, de idiomas, artístico y cultural, con distintos períodos de tiempo según las necesidades.

1.3 Breve historia de la organización.

En 1914 nació American Field Service (AFS), cuerpo de conductores de ambulancias creado y mantenido por voluntarios estadounidenses que actuó en Europa, África y Asia durante las dos guerras mundiales de una manera pacífica, transportando heridos desde el campo de batalla hasta los hospitales utilizando una donación de camionetas Ford.

Finalizada la Segunda Guerra Mundial, AFS transformó su actividad en 1947 hacia el desarrollo de programas de intercambio estudiantil entre distintos países con el objetivo de que el reconocimiento de las diferencias culturales que proporciona la inmersión en una sociedad distinta a la propia, fuera la garantía de que no se produjesen más guerras. Es así como se crearon los primeros programas interculturales modernos.

Desde 1947 ofrece oportunidades de aprendizaje intercultural a estudiantes de nivel secundario, universitario, maestros, profesores, familias y voluntarios con el objetivo de fomentar el conocimiento mutuo de las culturas, la paz y el entendimiento.

La red global de AFS tiene presencia en más de 80 países en todos los continentes, más de 60 representaciones en Argentina y Uruguay, cuenta con una Oficina Central en la ciudad de Buenos Aires y otra en Montevideo en las que trabajan más de 25 profesionales y tiene una estructura de más de 700 voluntarios.

En Argentina, la historia de AFS se remonta a 1955, cuando una de las primeras participantes de intercambio inició los programas oficiales de la organización. Esta fundadora se llamaba Martha Verdejo de Bigliani, quien con solo 19 años se convirtió en representante en el extranjero y luego en directora nacional de AFS Argentina.

En 2008, por primera vez en la red internacional de AFS Programas Interculturales, Argentina y Uruguay empiezan a trabajar en conjunto, ampliando de esta manera la base voluntaria y el número de participantes.

1.4 Lineamientos de acción

A continuación, definiremos los lineamientos de acción de la organización, en relación con su misión, visión y valores; sus objetivos institucionales y las políticas generales de acción en relaciones con sus públicos.

AFS promueve y propone una educación que permite a las personas cambiar su perspectiva a través de una experiencia que los expone a otras culturas y a otras formas de pensar, a partir de este lineamiento, la organización define su filosofía corporativa.

1.4.1 Misión, Visión y Valores

Según lo expuesto principalmente en la página web oficial de AFS Argentina, su misión es:

“AFS es una organización internacional, de base voluntaria, no gubernamental, sin fines de lucro que promueve oportunidades de aprendizaje intercultural para ayudar a las personas a que desarrollen los conocimientos, las destrezas y el entendimiento necesario para crear un mundo más justo y en paz”.

AFS prepara a sus participantes para que actúen como ciudadanos responsables del mundo, que trabajen en pos de la paz y del entendimiento en un mundo diverso. Reconoce que la paz es un concepto dinámico que se ve constantemente amenazado por la injusticia, la iniquidad y la intolerancia.

La visión de la organización se describe como:

“Brindar oportunidades de aprendizaje intercultural de calidad que año a año impacte positivamente en más jóvenes, familias, otros participantes y un público más amplio, desarrollando así una comunidad de ciudadanos globales decididos a construir puentes entre culturas”.

La visión se basa en varios puntos fundamentales:

- *El aprendizaje por la experiencia y reflexión estructurada.* Para enlazar oportunidades de aprendizaje intercultural con asuntos globales (de la humanidad).
- *Los voluntarios hacen a nuestra identidad.* Generamos cambios en la

vida de las personas a través de los voluntarios y para ellos también.

- *Abiertos al cambio.* Aceptamos con entusiasmo los cambios y el pensamiento crítico, somos innovadores y emprendedores en el avance de nuestros lineamientos estratégicos.

La organización manifiesta entre sus valores preparar a sus participantes para que actúen como ciudadanos globales, que trabajen en pos de la paz y el entendimiento en un mundo diverso basándose en los valores de dignidad, respeto por las diferencias, armonía, sensibilidad y tolerancia.

AFS Programas Interculturales cree firmemente en la dignidad y el valor de cada ser humano de cada nación y cultura del mundo. Alienta y promueve el respeto por los derechos humanos y la libertad sin distinción de raza, sexo, idioma, religión o status social.

1.4.2 Objetivos institucionales

El propósito de la organización es fundamentalmente educativo, pero una educación de un tipo muy particular, con metas preestablecidas igualmente particulares. La educación que promovemos es la que permite a la gente cambiar su perspectiva a través de una experiencia que los expone a otras culturas y a otras formas de pensar. Requiere de una postura activa hacia el aprendizaje o aprender por medio de la acción. Es así como AFS Programas Interculturales define el **aprendizaje intercultural**.

1.4.3 Identidad Visual

Es necesario destacar, que, al ser una organización a nivel mundial, los lineamientos y estándares visuales se mantienen coherentes entre todas las representaciones de la organización en los diferentes países.

Con relación al logo y sus elementos lingüísticos, cromáticos e icónicos, han sufrido modificaciones a lo largo de su historia, principalmente para adaptarse a las nuevas realidades y debido principalmente a que en sus orígenes la organización surgió con el objetivo de ayudar a los heridos de la guerra por lo que, finalizada la guerra, se transforman sus objetivos al

desarrollo de programas de intercambio estudiantil.

Entre los principales cambios visuales, podemos destacar cambios en su logo:



1.4.4 Ubicación Geográfica

La oficina central de AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay se encuentra en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. A su vez, cuenta con una sucursal en Montevideo, Uruguay. Ambas se componen de un equipo de profesionales que se desempeñan en las actividades de la organización en forma exclusiva (full time).

AFS Programas Interculturales, además del staff permanente, se organiza en grupos de trabajo para los distintos alcances geográficos llamados Estructuras Voluntarias que se encargan del funcionamiento de la organización en distintas ciudades y/o localidades en Argentina y Uruguay.

En Córdoba, no existe una sede física propia de la organización, por lo que las Estructuras Voluntarias deben desarrollar sus actividades en distintas instituciones con las que existen convenios, en lugares cedidos por los voluntarios o en espacios públicos.

1.4.5 Estructura organizativa

Gráfico 1. Organigrama general de la organización



Fuente: elaboración propia

El organigrama interno de la organización funciona como una estructura para organizar los roles de los participantes.

- La Asamblea, está conformada por los representantes de las estructuras voluntarias, socios honorarios y socios benefactores.
- Las Estructuras Voluntarias están integradas por personas, quienes en forma absolutamente desinteresada ofrecen su tiempo para llevar a cabo el desarrollo de los programas.
- El Consejo Directivo, integrado por cinco miembros elegidos entre los voluntarios, se reúne periódicamente para evaluar el desarrollo de los programas, las necesidades de las representaciones, fijar las políticas y los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- La Oficina Central cuenta con 24 profesionales que se desempeñan en las actividades de la organización en forma exclusiva (full time).

1.4.5.1 Asamblea

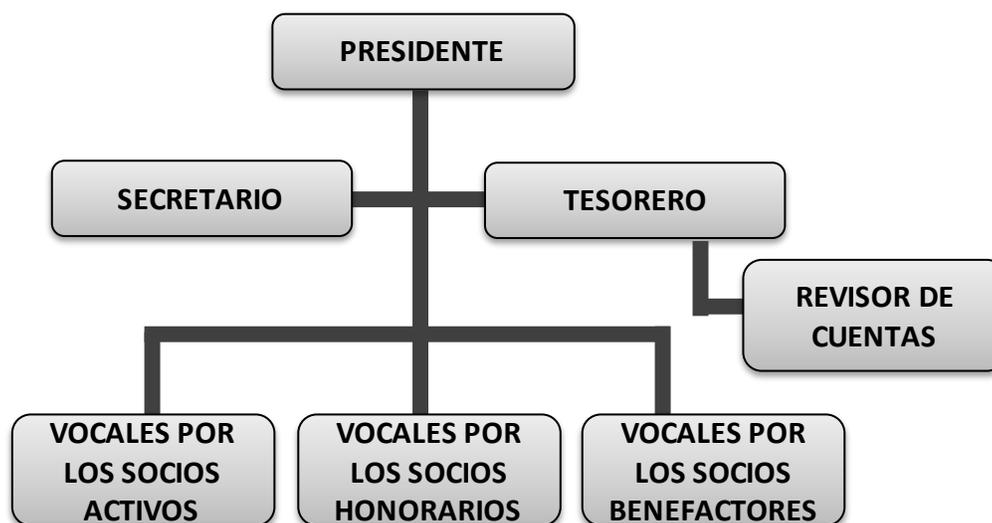
La asamblea propiamente dicha es una reunión anual de autoridades que consiste en la instancia de lectura de la memoria y el balance del ejercicio fiscal y renovación de autoridades del Consejo Directivo. A ella asisten presidentes de Estructuras Voluntarias, socios honorarios (ex presidentes del Consejo Directivo y aquellas personas que por su trayectoria en la

organización el Consejo Directivo haya nombrado socio honorario) y socios benefactores (personas que aporten servicios o donaciones a la organización). En el caso de no poder asistir, todos los asociados otorgan un poder a otra persona para que los represente.

Hace ya varios años se aprovecha la instancia de asamblea y se realizan capacitaciones u eventos relacionados; lo que convoca cada vez más número de voluntarios. Consta de cerca de 200 personas capacitándose, y cerca de 300 en la Cena de Gala. El número de asistentes a estos eventos ha ido aumentando considerablemente a lo largo de los años.

1.4.5.2 Consejo Directivo

Gráfico 2. Organigrama Consejo Directivo



Fuente: elaboración propia

Los miembros del Consejo se renovarán parcialmente, de acuerdo al siguiente orden: en la primera Asamblea se renovararán los cargos de Presidente, Tesorero y dos Vocales, eligiéndose además a los suplentes de Tesorero y de los dos Vocales correspondientes. En la subsiguiente Asamblea se renovararán los cargos de Secretario y los dos Vocales restantes, eligiéndose asimismo a los suplentes del Secretario y de los dos Vocales correspondientes, y así sucesivamente.

La elección del Presidente y del Revisor de Cuentas se efectuará por un Colegio Electoral integrado por los Presidentes de cada Representación Local (o en su reemplazo por el Elector

designado por el voto mayoritario de los integrantes de dicha la representación local y previamente informado al Consejo Directivo que presidirá los comicios) y los asociados Honorarios y Benefactores que concurrieren la Asamblea respectiva. Dicho Colegio Electoral estará presidido por el más antiguo de sus integrantes (y a igualdad de antigüedad por el de mayor edad de entre estos) y secundado por el Secretario del Consejo Directivo, será soberano para su cometido, y elegirá al Presidente del Consejo Directivo y al Revisor de Cuentas y a su suplente, por simple mayoría de los votos emitidos.

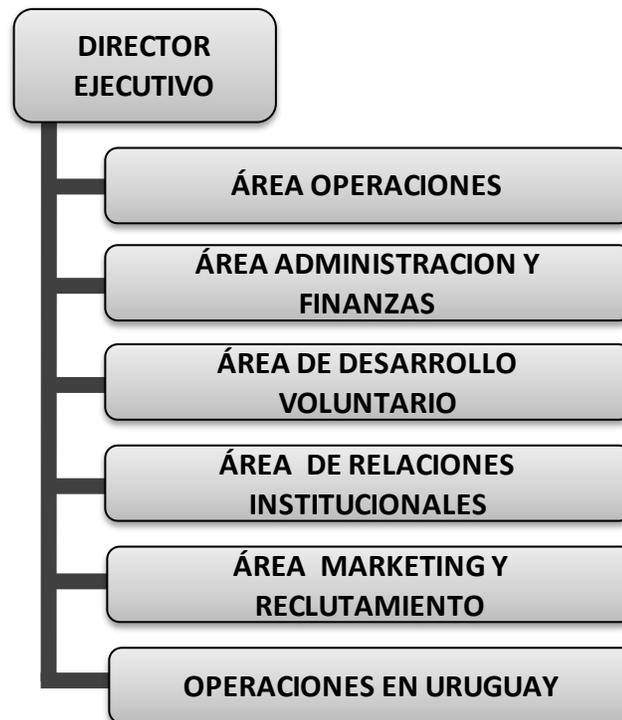
La elección del resto del Consejo Directivo se realizará por categorías de asociados: los activos elegirán por un Colegio electoral integrado por los presidentes de cada representación local quienes votarán a cuatro de los vocales titulares y sus suplentes; y los honorarios y benefactores por el voto directo en cada categoría los otros dos (2) vocales y sus suplentes.

Una vez electos aquellos que habrán de integrar el Consejo y sus respectivos suplentes, el propio Consejo elegirá de entre quienes lo integran a aquel que habrá de desempeñarse como Secretario o Tesorero, según fuere el caso.

Para integrar los órganos sociales se requiere ser asociado mayor de edad y poseer una antigüedad no inferior a tres años, salvo para los asociados Honorarios vitalicios y Benefactores. Todos los cargos serán desempeñados ad-honorem. No podrán postularse para el ejercicio de cargos en el Consejo Directivo o como revisor de cuentas quienes estuvieren incurso en algunas de las prohibiciones o incompatibilidades previstas para los Directores y Síndicos respectivamente en la Ley 19.550, ni aquellos que fueren morosos respecto de obligaciones para con la Asociación, ni aquellos que hubieran perdido la libre administración o disposición de sus bienes, o fueren inhibidos o procesados por delitos dolosos u aquellos otros que fueren tachados por la Comisión Electoral.

1.4.5.3 Oficina Central

Gráfico 3. Organigrama Oficina Central

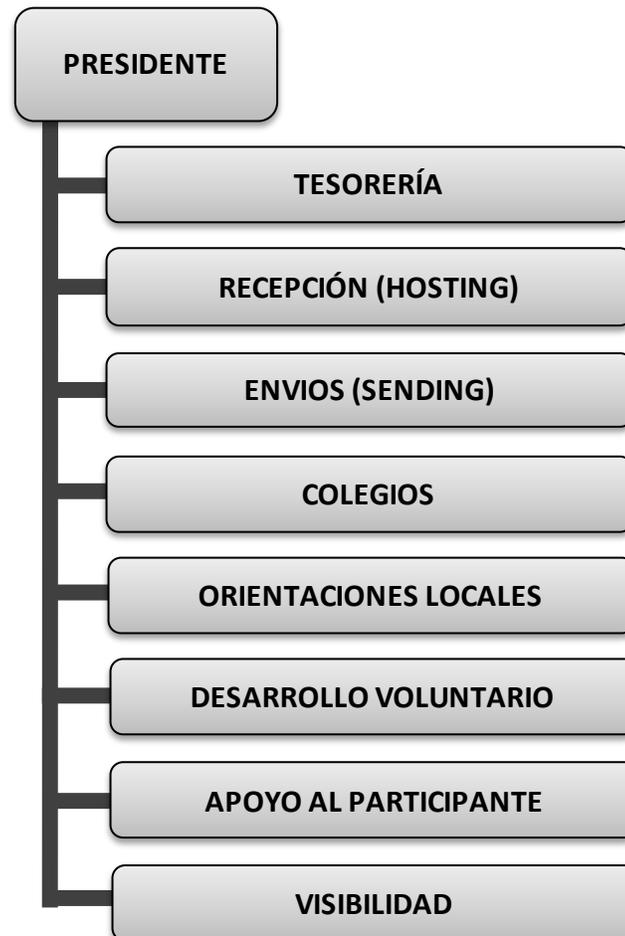


Fuente: elaboración propia.

La Oficinas de AFS son lideradas por un Director Ejecutivo y están compuestas por cinco áreas y un Centro de Atención.

AFS Programas Interculturales cuenta con dos oficinas. Las Oficinas Centrales se encuentran, una en la ciudad de Buenos Aires y otra en la ciudad de Montevideo. Ambas tienen un equipo de profesionales que se desempeñan en las actividades de la organización en forma exclusiva.

1.4.5.4 Estructuras Voluntarias

Gráfico 4. Organigrama Estructura Voluntaria

Fuente: elaboración propia

Alrededor del mundo, más de diez mil voluntarios hacen que AFS Programas Interculturales sea posible. AFS Programas Interculturales cuenta con 55 representaciones locales en las principales ciudades del país donde más de 500 voluntarios trabajan día a día.

El voluntariado es un elemento esencial de todas las sociedades, es el pilar fundamental de la sociedad civil. Da vida a las más nobles aspiraciones de la humanidad: la búsqueda de la paz, libertad, oportunidad, seguridad y justicia para todas las personas.

Entre los requisitos para ser voluntario de AFS Programas Interculturales, la organización destaca que todas aquellas personas que se sientan identificadas con su misión, que tengan un genuino interés por trabajar en pos de un mejor entendimiento entre los pueblos a través de un conocimiento profundo sobre sus respectivas culturas, costumbres, etc.

La Estructura Voluntaria de Córdoba tiene un total de más de 40 voluntarios empadronados que trabajan en las distintas áreas. Las áreas que concentran la mayor actividad dentro de las estructuras voluntarias son “Envíos” y “Recepción”, siendo “Envíos” el área encargada de reclutamiento y preparación de los jóvenes que se disponen a vivir su experiencia de intercambio en el extranjero, y “Recepción” el área que se encarga de la selección de participantes y búsqueda de familias anfitrionas para aquellos jóvenes extranjeros que vivirán su experiencia de intercambio en Córdoba.

Las funciones, tareas y responsabilidades de cada área de la estructura voluntaria se distribuyen de la siguiente manera:

- Presidente Estructura Voluntaria

Es el responsable y representante de la organización y de los programas que involucren movimiento de participantes dentro de su área de influencia y donde exista un grupo voluntario.

Sus responsabilidades incluyen:

- Planificación integral de las actividades de la estructura voluntaria.
- Representar a la estructura voluntaria en la Asamblea Anual Ordinaria de la organización y en Asambleas Extraordinarias (si la hubiera), en caso de no poder asistir a las mismas, designar a otro voluntario para que lo sustituya.
- Asegurar un clima de respeto, armonía, comprensión y colaboración mutua y continua, entre todos los voluntarios de la estructura voluntaria.
- Comunicarse fluidamente con la Oficina Central.
- Coordinar y distribuir de manera equitativa las tareas a realizarse, según las necesidades de la organización y las capacidades individuales de los voluntarios.
- Participar en todas las actividades de la estructura voluntaria en las que su presencia sea necesaria como representante de la organización.

- Tesorería

Es el responsable local de llevar un control de los ingresos y egresos financieros en la representación local, reportando directamente al presidente de estructura voluntaria.

Sus responsabilidades incluyen:

- Planificar junto al presidente el presupuesto anual.
- Llevar un control de los ingresos y egresos financieros en la estructura voluntaria.
- Informar al presidente de la estructura voluntaria, así como también a todos los voluntarios locales acerca del estado de cuenta de la estructura voluntaria.
- Enviar a la Oficina Central los reportes financieros dos veces al año, y los gastos de consejería y orientaciones, según el calendario vigente de rendiciones.
- Planificar actividades de recaudación de fondos de manera tal de incrementar los ingresos en la estructura voluntaria.

- Recepción – Hosting

Es el área responsable de las operaciones relativas a los programas de recepción.

Sus responsabilidades incluyen:

- Planificar la promoción de los distintos programas de recepción de estudiantes extranjeros: listado de colegios, medios de difusión e institutos de idioma a ser visitados, etc, listado de posibles familias interesadas a ser contactadas.
- Trabajar en forma conjunta con el Coordinador de Visibilidad para la planificación, implementación y seguimiento del proceso constante de búsqueda de familias anfitrionas
- Organizar y supervisar al grupo de voluntarios que colaborarán en la tarea de búsqueda de familias.
- Seleccionar los legajos de los estudiantes que alojará la comunidad local.
- Organizar el proceso de entrevistas a las familias interesadas: preparar el material adecuado, fijar fechas de visitas, distribuir la tarea entre los colaboradores.
- Enviar a la Oficina Central los legajos de las familias anfitrionas.

- Envío – Sending

Es área encargada de las operaciones relativas a los programas de envío (promoción, selección y preparación)

Sus responsabilidades incluyen:

- Promoción: Actualmente existe un staff de la Oficina Central que se encarga de la difusión de nuestros programas de envío en la ciudad de Córdoba. El coordinador de Sendig deberá trabajar de manera conjunta en las actividades que el staff realice. De igual modo, trabajará conjuntamente con el coordinador de visibilidad y el coordinador de colegios para la planificación, implementación y seguimiento del proceso de reclutamiento de postulantes argentinos para los programas de Envío.
- Preparación: Organizar y supervisar el proceso de selección y preparación que se llevará a cabo: búsqueda de local apropiado, fechas de inscripción, fechas de entrevistas, actividades de selección y preparación (campamentos), distribución de tareas y responsabilidades entre los voluntarios que colaborarán con ella en la tarea.
- Supervisar el proceso de “On line Application” (postulación virtual), asegurando que los legajos estén completos y el envío a la Oficina Central de los mismos (en forma virtual) y de la documentación extra que fuera requerida, previo a las fechas límite.

- Colegios

Es el área responsable de llevar adelante la relación institucional con las comunidades educativas del área de influencia de la estructura voluntaria.

Sus responsabilidades incluyen:

- Planificar junto al presidente de la estructura voluntaria las actividades necesarias para generar y mantener una adecuada relación institucional con la comunidad educativa local.

- Conocer en profundidad los convenios que se firman con las comunidades educativas.
- Crear relaciones con las comunidades educativas locales.
- Coordinar actividades de promoción, reclutamiento, difusión, inscripción, etc., en el interior de cada escuela e institución educativa (institutos de idioma, por ejemplo).
- Invitar a los profesores a reuniones y eventos de AFS.
- Mantener actualizada la base de datos de los colegios de la comunidad (nombre del rector, Referente Educativo, estudiantes alojados, etc.).
- Participar de los eventos de los colegios e institutos, principalmente cuando los participantes de AFS tengan un rol activo en los mismos.

- Orientaciones locales

Es el encargado de la organización de las orientaciones de los participantes extranjeros y sus familias anfitrionas durante su experiencia.

Entre sus responsabilidades se incluyen:

- Conocer la agenda de orientaciones estipulada por la Oficina Central, en relación a los diferentes momentos del “Ciclo de la Experiencia”, y respetarla en la medida de lo posible.
- Trabajar de manera conjunta con el tesorero para gestionar la logística de las orientaciones (alquiler del lugar, transporte, comida, materiales, etc)
- Preparar los contenidos de las sesiones para las diferentes orientaciones.
- Preparar al grupo de voluntarios que participarán de las diferentes orientaciones.

- Desarrollo voluntario

Es el responsable local de llevar adelante la gestión de desarrollo de los voluntarios en la estructura voluntaria.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Planificar junto al presidente de la representación local las actividades necesarias para captar, capacitar, motivar y retener los voluntarios a nivel local.
- Conocer en profundidad la realidad del voluntariado, los documentos relacionados y la carrera voluntaria en AFS.
- Mantener actualizado el padrón de voluntarios de la representación local e informar periódicamente del mismo a la Oficina Central.
- Coordinar actividades de capacitación y entrenamiento a los voluntarios locales.
- Posibilitar el “empoderamiento” de los voluntarios a través de: guía y orientación en sus tareas, compartir manuales y documentos de trabajo, generar capacitaciones locales y posibilitar la asistencia de los voluntarios a capacitaciones regionales y nacionales, realizar monitoreo y evaluación de las tareas de los voluntarios, brindar oportunidades de aprendizaje.

- Apoyo al participante

Se encarga de dar apoyo y control a los consejeros.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Enviar recordatorios y controlar la entrega de los Informes Mensuales de consejería, dentro de las fechas límites especificadas por Oficina Central.
- Preparar orientaciones/reuniones para los consejeros
- Trabajar con los consejeros para que se cumplan las políticas de viajes vigentes y los pedidos de permisos de viajes y actividades correspondientes (Travel Waiver, Activity Waiver, etc)
- Asistir a los consejeros en las diferentes necesidades que fueran surgiendo a lo largo de su labor.

- *Visibilidad*

El coordinador de visibilidad será el nexo de los temas relacionados con las comunicaciones institucionales, el marketing y las relaciones públicas (en general agrupados en Visibilidad) entre los demás miembros de la estructura voluntaria, la Oficina Central y la comunidad en general.

Entre sus responsabilidades se encuentran:

- Planificar junto al presidente de la representación local las actividades necesarias para generar y mantener una adecuada visibilidad de la organización en la comunidad local.
- Trabajar de manera conjunta con el representante de reclutamiento de Córdoba (staff de la Oficina Central) en las actividades que sus puestos lo requieran.
- Mantener al presidente de la estructura voluntaria y a los demás miembros informados sobre los temas, campañas, eventos y proyectos de visibilidad gestionados desde Oficina Central, a nivel nacional, regional y/o local.
- Generar, apoyar, estimular y promover a nivel de su representación local campañas y/o actividades en colegios, clubes, institutos y/o en cualquier lugar de la localidad que redunden en el mejor y mayor conocimiento de AFS, su misión, sus programas y las formas que el público en general tiene de relacionarse con AFS.
- Solicitar a Oficina Central y utilizar material y herramientas de comunicación y visibilidad tales como folletos, posters, videos y presentaciones.

1.4.6 Recursos Humanos

La red global de AFS tiene presencia en más de 80 países en todos los continentes, más de 60 representaciones en Argentina y Uruguay, cuenta con una Oficina Central en la Ciudad de Buenos Aires y otra en Montevideo en las que trabajan más de 25 profesionales y tiene una estructura de más de 700 voluntarios.

Los principales recursos humanos de AFS son sus voluntarios, que brindan su trabajo ad

honorem y se capacitan para cumplir con las tareas y funciones asignadas.

Para la Ciudad de Córdoba se cuenta actualmente con una profesional full time que se encarga de promoción y reclutamiento de postulantes para envíos. Los voluntarios empadronados son alrededor de 40, que se desempeñan en diferentes funciones según las áreas asignadas.

Como mencionamos, los voluntarios de AFS además de tener especial vocación de servicio y trabajar en pos de una misión, son personas capacitadas virtual y presencialmente por medio de talleres, seminarios y eventos a nivel nacional e internacional. Los voluntarios de AFS desarrollan un plan de carrera que les permite enriquecerse a nivel personal, adquirir nuevas destrezas y desarrollar habilidades en áreas como liderazgo, training, comunicaciones, finanzas y aprendizaje intercultural.

Todos los voluntarios son capacitados según los lineamientos de la organización, que incluye un nivel básico al que todo voluntario debe cumplir, para luego capacitarse en temas más específicos según sus funciones y desempeño dentro de la organización.

Los temas de capacitación del personal de Oficina Central dependerán de las necesidades que sus puestos demanden: tareas operativas en las distintas herramientas informáticas que utilicen, es un ejemplo. Una capacitación que gran parte del personal realiza es el Training for Trainers, para tener herramientas de facilitación a la hora de realizar visitas a Estructuras Voluntarias o capacitar durante instancias nacionales. De igual forma, en sintonía con el programa Intercultural Link de “Aprendizaje Intercultural” de AFS Internacional, el personal cuenta con capacitaciones estipuladas. Muchas veces también el personal realiza capacitaciones externas que suman a sus puestos.

Otro de los beneficios a los que acceden los voluntarios, son las denominadas “Beca Fidelidad”, que consta de una beca a todos los postulantes cuyos familiares tengan o hayan tenido alguna relación con AFS. Al mismo tiempo cada Estructura Voluntaria pueden gestionar beneficios locales (por ejemplo: descuentos en cursos de idioma). Asimismo, la retribución que AFS ofrece a sus voluntarios, es la experiencia de participar y tener un rol primordial en los programas de intercambio cultural. Esta experiencia es el eje del voluntariado.

1.4.7 La competencia

Las relaciones con organizaciones del mismo rubro y con servicios similares se pueden clasificar como relaciones de “competencia”, ya que tienen y comparten objetivos, actividades y servicios comunes. Aún así, estas relaciones no son categorizadas oficialmente como de competencia por parte de AFS Programas Interculturales.

- **EduQuality:** EduQuality Argentina es una organización dedicada a promover el intercambio cultural y educativo entre jóvenes y adultos de distintos países alrededor del mundo. Desde Argentina trabajamos con distintos países tales como USA, Canadá, Gran Bretaña, Australia, Nueva Zelanda, Francia, Italia, Alemania, China, Japón, Irlanda, Sudáfrica, Dinamarca, Suecia, Noruega, Finlandia, entre otros.

- **Rotary:** El Club Rotario de Copenhague, Dinamarca realizó el primer intercambio en 1929. El programa de Intercambio de Jóvenes comenzó en Europa y se ha expandido a lo largo del mundo. Comúnmente, intercambistas son enviados a otros países por un periodo de un año, permitiéndoles experimentar con otras culturas y lenguajes (regularmente) diferentes a los de su país de origen. Los estudiantes por lo general conviven con varias familias anfitrionas durante su estancia y se espera que ayuden con las labores del hogar y también deben asistir a una escuela en su país anfitrión. El número de familias con las que conviven puede variar de 1 a 4 familias, pero por lo regular son 3.

- **COINED:** La organización nació en 1971 organizando intercambios bilaterales entre alumnos del colegio secundario de Alemania y Argentina. A partir de la demanda de programas interculturales para todas las edades comenzó, en 1980, a organizar programas para adultos extranjeros en Argentina. Se expandieron tanto en programas de Idiomas, Educación, Intercambio y Trabajo como en destinos, especializándose en la creación de programas en Español en Latinoamérica. Paralelamente generaron programas educativos para que ciudadanos latinoamericanos pudieran tener Experiencias Interculturales en todo el mundo.

- **AIESEC:** Reconocido por la UNESCO como la mayor organización de estudiantes universitarios en el mundo, AIESEC está presente en 113 países y territorios y cuenta con más de 86.000 miembros. Se trata de una red mundial, que, mediante el trabajo en la organización y el intercambio profesional, explora y desarrolla el potencial de liderazgo de sus miembros. AIESEC es independiente, sin fines de lucro y totalmente gestionada por jóvenes estudiantes y

reci3n graduados. Su trabajo se desarrolla a trav3s de una plataforma internacional que les permite a sus miembros crear su propia experiencia con las oportunidades disponibles.

- EF EducationFirst: es una compa1a internacional de educaci3n que se especializa en la ense1anza de idiomas en el extranjero. Actualmente cuenta con m3s de 400 escuelas localizadas en m3s de 50 pa3ses. Fue el proveedor oficial de servicios de ense1anza de idiomas en los juegos Ol3mpicos de 2008 en Pek3n.



MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

Hablar de comunicación, cultura e intercambio cultural, resulta en sí, referirse a términos amplios y a veces hasta confusos, puesto que se presentan con un sinnúmero de interpretaciones.

En la sociedad del siglo XXI, debido a los vertiginosos cambios que se suceden diariamente, las personas se ven influenciadas por ciertos cánones que impone la nueva era: la expansión de los medios de comunicación, el constante flujo de información, la digitalización, entre otras cuestiones.

En el actual contexto de globalización, caracterizado por la competencia, la saturación de información y de innovación tecnológica en la comunicación; las organizaciones sienten la necesidad de modificar las técnicas de comunicación que utilizan para persuadir y ganar público, a la vez que buscan diferenciarse de sus competidores con el fin de llamar la atención de un nuevo consumidor que exige un producto o servicio que se adecue a sus propios valores y estilo de vida. Es por ello, que las organizaciones utilizan diferentes estrategias de comunicación para el logro de sus objetivos.

Por su parte, las personas sienten la necesidad de descubrir mundos diferentes al de su origen, es allí donde los medios de comunicación cumplen un rol fundamental en la interacción entre estos nuevos mundos.

Con relación a esto, la cultura se encuentra en constante transformación, y evoluciona a partir del contacto con otras, las cuales aportan nuevos modos de pensar, vivir y actuar. Cada una de ellas es diferente, pero es necesario adaptarse y comprender lo nuevo que brindan.

A partir de lo mencionado anteriormente se presentan a continuación, los conceptos considerados más relevantes para adentrarnos con posterioridad, en el análisis y la comprensión de la investigación que se realizará.

2.1 Las organizaciones: Principios fundamentales

2.1.1 Organizaciones

En la presente investigación se tomará como foco transversal a la comunicación en las **organizaciones**. Estas últimas son entendidas como *unidades socialmente construidas para el logro de fines específicos (...) atravesadas por muchas instituciones que determinan “verticalmente” aspectos de las interacciones sociales que allí se establecen (...) son unidades compuestas, definiendo como tales a aquellas en las que nos interesa distinguir sus partes componentes (...) son lugares “virtuales” que no existen más allá de la percepción que de ellas tiene un observador* (Schvarstein, 1991, p. 27, 28 y 29).

Las organizaciones median entre los sujetos y las **instituciones**, entendiendo a éstas como *cuerpos normativos, jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social (...) es un nivel de la realidad social que define cuanto está establecido. Se relaciona con el Estado que hace la ley y, desde este punto de vista, no puede dejar de estar presente en los grupos y en las organizaciones* (Schvarstein, 1991, p. 26 y 27).

Siguiendo con las contribuciones de Schvarstein (1991), se concluye que las *instituciones* son abstracciones mientras que las *organizaciones* son su sustento material. Siendo las primeras las que se materializan y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos, operando sobre sus condiciones materiales de existencia e incidiendo en la constitución de su mundo interno. Las organizaciones entonces son mediatizadoras en la relación entre las instituciones y los sujetos.

2.1.2 Sectores institucionales

Desde un punto de vista institucional, podemos hablar de la coexistencia de tres sectores:

- Sector Privado: refiriéndose a aquellas actividades del mercado que tienen como fin la búsqueda de beneficios.
- Sector Público: refiriéndose a toda actividad regulada por las

administraciones.

- Tercer Sector: en este ámbito estarán por eliminación todas aquellas actividades que no son ni del Mercado ni del Estado; lo forman, por tanto, entidades sin ánimo de lucro y no gubernamentales.

El sector en el que haremos foco corresponde a aquel en donde se encuadra la organización a analizar, en este caso, el tercer sector.

2.1.2.1 Tercer Sector

AFS pertenece a lo que se denomina Tercer Sector. Paiva (2004) lo define como “*un conjunto de instituciones cuya característica principal es ser “privadas pero no lucrativas” y desenvolverse en el espacio público para satisfacer demandas no satisfechas ni por el Estado, ni por el Mercado.*” (Paiva, 2004, p. 99 y 100).

Se trata de un amplio conjunto de organizaciones que actúan dentro del sector no lucrativo (Organizaciones no Gubernamentales, Fundaciones, Comedores Escolares, Cooperativas, etc.), conocidas también como: *Sector No Lucrativo o Sin Fines de lucro, Economía Social o Solidaria, Tercera Vía o Tercer Sector.*

Siguiendo a Paiva (2004), el rasgo fundamental que las define es que se desenvuelven en el espacio público para “reclamar o defender” derechos no contemplados. Por lo tanto, las características compartidas por las organizaciones del Tercer Sector son las siguientes:

- *Carácter Privado:* es decir, estar separadas del Estado, aunque reciban fondos del sector público y/o que funcionarios del Estado formen parte de su directorio.
- *No Lucrativas:* es decir, que no distribuyan beneficios entre los miembros de la organización.
- *Autogobernadas:* eligen y tienen sus propias autoridades y actividades autónomas.
- *Voluntarias:* de libre afiliación.
- *Estructuradas:* presentan cierto grado de formalización y permanencia en el tiempo, tengan o no personería jurídica.

2.1.2.2 ONG'S

AFS es considerada como una Organización No Gubernamental. Retomando a Paiva (2004), se definen como el conjunto de *instituciones que cumplen con todas las características del sector sin fines de lucro, es decir, son privadas (ya que no pertenecen al Gobierno), no lucrativas, de libre afiliación y autogobernadas. Todas las ONGs están legalmente inscriptas, es decir que cuentan con personería jurídica. Aunque “legalmente” se registran como asociaciones civiles, el nombre con el que se las conoce en el lenguaje común es el de ONG.* (Paiva, 2004, p. 105).

2.1.3 Misión, visión y valores

Profundizando en los principios básicos que componen a toda organización, definimos la *filosofía corporativa* como la “*concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía. Son los principios básicos por los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta*”. (Capriotti, 1999, p.140). Siguiendo la línea del autor, “*debe responder fundamentalmente a tres preguntas: ¿quién soy y qué hago?, ¿cómo lo hago? y ¿a dónde quiero llegar? En función de estos tres cuestionamientos, la filosofía corporativa está compuesta por tres aspectos básicos: la misión corporativa, los valores corporativos y la visión corporativa*” (Capriotti, 1999, p.141).

La **misión corporativa** es “*la definición del negocio de la organización. Establece qué es y qué hace la compañía. Esta definición vendrá dada en término de satisfacción de las necesidades de los públicos, y no por medio de los productos o servicios que hacemos (...) vendrá establecida por los beneficios o soluciones que brindamos a los diferentes públicos con los que la organización se relaciona*” (Capriotti, 1999, p.142).

En tanto, la **visión corporativa** “*señala a dónde quiere llegar. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. Es la “ambición” de la compañía, su reto particular.*

La visión corporativa no debe ser algo utópico, puesto que ello supondría una pérdida de motivación por parte de los miembros de la organización, al ver que aquello es inalcanzable. Pero tampoco debe ser una propuesta “fácil”, ya que llevaría a un cierto relajamiento. (...)

debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización (Capriotti, 1999, p.143).

Cada entidad posee un conjunto de valores colectivos, normas grupales y pautas de comportamiento individual que la misma adopta y desarrolla para concebir su propia misión histórica en la sociedad y llevarla a cabo. Dichos conceptos nos permiten indagar acerca de cómo piensa la institución, cuál es su cosmovisión de su entorno y de sí misma.

Los valores corporativos incluyen los valores y principios de relación, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sea entre los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía. (Capriotti, 1999, p. 142).

2.1.4 Objetivos Institucionales

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un *objetivo organizacional* es una situación deseada que una organización intenta lograr, es una imagen que se pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Galindo y Martínez definen los objetivos como aquellos que representan los resultados que la organización espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Los objetivos pueden ser:

-Generales: logros establecidos en relación con la prestación de un servicio o producción de un bien, a su desarrollo, al público institucional y a la sociedad en general. Son la esencia de la misión institucional.

-Específicos: logros que se fijan en cada área o sector de la institución y que resultan de la fragmentación de los objetivos generales. Están delimitados en función del aporte necesario de cada área según las particularidades de las funciones y actividades que lleva a cabo, para contribuir a la misión institucional.

-Particulares: se refieren puntualmente a los logros en los aspectos de información y comunicación en relación con sus públicos institucionales y a su actividad. (Como se cita en Egidos y Páez, 2002, p.9).

2.1.5 Estructura organizacional

La **institución** “*designa un organismo que tiene una estructura estable, que obedece a ciertas reglas de funcionamiento y persigue ciertas funciones sociales*” (Edmond, y Picard, 1992, p. 91 y 92).

Los autores afirman que no existe relación social que no se inscriba en un cierto *contexto institucional*; este contexto es una matriz que aporta a la relación un código, presentaciones, normas de roles y rituales que permiten la relación y le dan sus características respectivas.

2.1.5.1 Estructura formal: el Organigrama

Un **organigrama** es una “*construcción abstracta que la podemos reconocer en un conjunto de tareas y funciones delimitadas y nucleadas en sectores, departamentos, etc. Actuaciones preestablecidas de las personas y patrones y modelos de comportamientos esperados que permiten el control y la distinción de sus partes. En ellos se visualizan las posiciones laborales de cada rol, los niveles de decisión al que pertenecen y el conjunto de funciones que lleva a cabo en la cotidianeidad institucional.* (Egidos y Páez, 2002, p.18).

2.1.5.2 Estructura informal: Mapeo de Actores

El **mapeo de actores** es una forma de analizar permanentemente el campo de actuación y sirve a propósitos interactivos, estratégicos, de análisis y planificación. Ayuda al reconocimiento de tensiones, conflictos y alianzas y ofrece elementos para comprender los procesos de relacionamiento.

El objetivo de la elaboración de un mapa de actores es identificar y caracterizar una diversidad de actores sociales determinados, para conocer su situación, intereses, vínculos sociales, e interrelaciones.

Los actores sociales se definen en relación con un escenario concreto de interacción, que es el escenario recortado, en principio, por el ámbito de trabajo elegido. El criterio por el cual se los identifica es un criterio de diferenciación, de particularización en relación con los demás. Los actores sociales heterogéneos se diferencian entre sí por: percepciones, cultura/subcultura/interpretaciones, intereses/objetivos/valores, racionalidad y racionalidades, recursos y capacidades, lo aportado por cada actor, entendido como su base de poder en el escenario de interacción.

2.1.6 Públicos

Citando a Capriotti (2009), podemos vislumbrar que, dentro del conjunto de interacciones con su entorno, los individuos establecen relaciones bipolares con las organizaciones en cuanto a sujetos sociales. La interacción va generando una serie de categorizaciones recíprocas entre las personas y las organizaciones, las cuales establecen, enmarcar y refuerzan las obligaciones y expectativas de cada uno de ellos en su relación. De esa manera, se establece una interacción y relación mutua entre la organización y el individuo, basada no solo en las funciones económicas de la entidad, sino también en aquellas funciones del ámbito de lo social que ahora asumen, como la educación, la cultura o el ocio. Cada individuo establecerá una interacción y relación específica con la organización.

El autor describe que en base a esa relación se deriva la identificación de los individuos con un status y rol determinados. El *status* o *posición* puede ser definido como el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales, mientras que podemos definir el *rol* como el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición.

Siguiendo a Capriotti (1999), podríamos definir al **público** como el “conjunto de personas que ocupan un status y desempeñan un rol determinado en relación con una organización” (p.39)

De esta manera, el público no es un grupo heterogéneo de personas, sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos (status de público), que tendrá unas expectativas y obligaciones compartidas (rol de público) con respecto a la empresa.

Es importante abordar una clasificación de públicos, en relación con los roles y status de los individuos, que distinga una priorización de los mismos. Capriotti (1999), propone que la organización deberá identificar cuál es la estructura de públicos, es decir, cuáles son sus *públicos clave* y cuáles son los *públicos secundarios*, para dotar a la comunicación de una coherencia organizativa importante, que permita un mejor desarrollo, implementación y eficacia.

2.2 Las organizaciones: Su comunicación

El presente trabajo se enmarca en el campo de la **comunicación**, y por lo tanto será necesario, en primera instancia, proporcionar una definición de esta que permita luego introducir los diversos conceptos que irán poniéndose en juego para el análisis.

Cuando nos referimos a la **comunicación** la comprendemos como *un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento que de allí se deriva. De esta manera podemos decir que “la comunicación se define por la acción” porque es “a través de nuestras acciones (que) vamos configurando modos de comunicación”*. (Uranga, 2007, p. 3).

2.2.1 Comunicación en las organizaciones: Planificación y Estrategia

En toda organización la comunicación es una herramienta fundamental para el desarrollo de su actividad. Para el éxito de la organización, es clave implementar una adecuada estrategia de comunicación que considere las características organizativas, los medios con los que se cuenta, los públicos a los que se dirige y los objetivos finales. Siguiendo esta línea, Alicia Kaufmann propone un análisis sistemático del rol de la comunicación en las teorías de las organizaciones, partiendo del hecho de que es “la comunicación lo que otorga vida a la estructura organizativa” (Como se cita en Álvarez Novell, 2011, p.34).

Inicialmente, conceptualizaremos la **comunicación institucional**. Capriotti (2009) la concibe como *“todos los mensajes que la organización transmite, mediante los cuales se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad”*. (Capriotti, 2009, p.42).

Siguiendo al autor, la estructura básica de la comunicación incluye tres aspectos:

1. El *núcleo comunicativo*, es lo que se quiere transmitir a los diferentes públicos de la organización, conformado por el concepto comunicativo (el mensaje central a transmitir, el qué vamos a comunicar), y el estilo comunicativo (la forma en la que se comunicara el mensaje, el cómo va a decirse);

2. Las *formas comunicativas*, que son las diferentes posibilidades de comunicación de las que se dispone la organización para llegar a sus públicos. Podemos separar dos grandes formas comunicativas:

- La acción comunicativa, es lo que la organización dice sobre ella misma, constituye el “hacer saber”, el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados de forma voluntaria para ser transmitidos a los públicos. Se incluyen: la *comunicación interna*, que busca obtener la adhesión y la integración de las personas que trabajan en la organización; la *comunicación comercial*, para lograr el consumo/uso de los productos y servicios de la organización y fidelización de los consumidores; la *comunicación industrial*, dirigida a establecer los vínculos adecuados de colaboración para el normal desarrollo de las actividades; y la *comunicación institucional*, destinada a lograr la aceptación, credibilidad y confianza de la organización como un miembro más de la sociedad.

- La conducta corporativa, son todas las acciones que la organización realiza en su vida diaria. Es el saber hacer. Implica: la *conducta interna*, la forma en que la organización se comporta con sus miembros; la *conducta comercial*, referida a toda actividad cotidiana que la organización realiza como sujeto comercial; y la *conducta institucional*, vinculada al comportamiento de la organización en cuanto a sujeto social integrante de la sociedad.

3. Los *soportes comunicativos*, que son las diferentes actividades, soportes e instrumentos concretos por medio de los cuales se ponen en práctica las formas comunicativas y se transmite el núcleo comunicativo.

Se reconocen dos ámbitos en donde opera la comunicación, el **interno** y el **externo**, donde los procesos que se desarrollan en cada uno presentan particularidades ya sea en sus componentes, como en sus características.

Según Pedro Avejera (1988) la **comunicación interna** es un “conjunto de procesos de interacción, interpersonal, organizacional e interorganizacional que se establece consuetudinariamente entre los miembros, en cumplimiento de los objetivos institucionales y en defensa de las estrategias de sobrevivencia de los involucrados” (Como se cita en Egidos y Páez, 2002, p.12).

El autor se refiere a la **comunicación externa** como el “conjunto de actividades y procesos cuya finalidad es la de proveer informaciones, desarrollar-inhibir actitudes y dotar de nuevas habilidades-destrezas, en el marco del tipo de servicios específicos que brinda la institución, a sus públicos-metas reales virtuales y potenciales” (Egido y Páez, 2002, p.12). En concordancia con la línea de nuestro trabajo de investigación, y en relación con los objetivos propuestos, nos centraremos en los aspectos y conceptos pertenecientes a la comunicación externa de las organizaciones.

2.2.2 Comunicación externa en organizaciones del Tercer Sector

En este punto nos pareció importante distinguir las características especiales que presenta la comunicación en organizaciones del Tercer Sector, debido a la vital importancia que cumple la misma en el logro de los objetivos de dichas organizaciones.

Citando al autor Romero Gallardo (2008), desde la perspectiva de sus **relaciones exteriores**, las ONGs han de procurar una comunicación regular con la comunidad social, los organismos públicos y los mass media para satisfacer determinadas finalidades:

- Desarrollar la facultad de darse a conocer y “publicitar” su existencia, sus objetivos y sus actividades del modo más dilatado y claro posible.
- Mostrar su vertiente educadora en beneficio de la comunidad social donde prestan su labor o de la que pretenden obtener financiamiento “de un modo atractivo”: deben transmitir, de forma convincente, un mensaje pedagógico y sensibilizador, que mueva a la población a abandonar posturas pasivas o indiferentes ante los problemas que se tratan de resolver, para tomar parte activa en su solución (difundir la “cultura del compromiso”); y, sobre todo, habrá de presentarse como un mensaje positivo y constructivo, en el sentido de que “aún no es tarde para hacer algo”

por remediar o mitigar la gravedad de estos problemas.

- Adquirir cierta capacidad de convocatoria pública, es decir, tienen que llegar al mayor número posible de personas y fomentar la máxima implicación de la ciudadanía: deben perseguir la divulgación más completa de su trabajo y de las iniciativas que planeen llevar a cabo a corto, medio o largo plazo.

- Transmitir una imagen de plena legitimación para acometer las actividades que desarrollan, y de credibilidad, de forma que la población ciudadana, los entes públicos, las organizaciones internacionales y los medios de comunicación vean en las ONGs los interlocutores válidos y apropiados no sólo para resolver los problemas, sino también para suministrar información correcta, fiable y veraz acerca de los mismos.

Retomando el concepto de núcleo comunicativo de Capriotti (2009) anteriormente citado y las finalidades de las relaciones exteriores según Romero Gallardo (2008), consideramos oportuno ampliar y completar las propuestas relacionando una con otra. De esta forma, a partir de las características propias que asume la comunicación en las ONGs, se podrá analizar el *concepto comunicativo* diferenciando la *finalidad* de sus mensajes.

2.2.2.1 Objetivos de Comunicación

Retomando a Capriotti (2009), la base primordial para elaborar cualquier plan de comunicación es la determinación de un conjunto de **objetivos** que marquen la línea a seguir en el trabajo comunicativo. Los *objetivos de comunicación* son un elemento clave a la hora de diseñar una estrategia comunicativa, puesto que guiarán toda la actividad de planificación posterior del programa, facilitarán la elección y la puesta en marcha del mismo y permitirán su evaluación y el análisis de los resultados.

Los objetivos de comunicación pueden ser definidos más eficaz y ampliamente abordándolos desde una perspectiva de la *influencia* a ejercer en los públicos. En este sentido, podemos plantear tres tipos de efectos (cognitivo, afectivo y conativo), a partir de los cuales podemos establecer tres niveles o tipos de objetivos para la estrategia de comunicación:

- a) *Objetivos de carácter cognitivo*: son aquellos que buscan crear o modificar el conocimiento que tienen los públicos sobre la organización;

b) *Objetivos de carácter afectivo*: son los que persiguen generar una modificación en los sentimientos, emociones y preferencias de las personas en relación con una organización; y

c) *Objetivos de carácter conductual*: son los que plantean que los públicos realicen algún tipo de comportamiento en relación con la organización.

2.3 Las organizaciones: Cultura y Globalización

Otro de los ejes principales de nuestra investigación es la cultura en relación con el intercambio cultural. Para profundizar sobre este tema, será necesario explicar los procesos de interculturalidad contextualizados en la actual era de la globalización, que produce importantes transformaciones a nivel mundial.

La **globalización** se caracteriza por ser un proceso dinámico donde la economía, la tecnología, la política, la cultura, las características sociales y los pensamientos ideológicos correspondientes a cada región, se interrelacionan a nivel universal.

Gracias a los mass-media, los países se encuentran cada vez más conectados, desde lo económico, lo tecnológico y lo cultural; asemejándose cada vez más entre sí, produciendo una fuerte modificación en todos los aspectos cotidianos de la vida de una nación.

En esta línea, debido a la globalización y a la masividad de los medios de comunicación, distintas sociedades llegan a interconectarse, bien generando vínculos y dando lugar a una unidad entre ellas, o bien, subrayando su diversidad.

En este sentido, es importante conceptualizar las principales nociones puestas en juego en relación con la cultura, la interculturalidad y la comunicación.

2.3.1 Nociones de cultura y su relación con las organizaciones

El término *cultura* proviene del verbo latino “colere” que designaba la acción de labrar la tierra. Durante siglos se ha mantenido dicha acepción hasta que en el XVII comienza a usarse para referirse al ‘cultivo del conocimiento’. No es hasta el siglo XX cuando se le otorga el significado coloquial que ahora se conoce.

A la **cultura** se la podría definir como “*el sistema de comportamiento transmitido socialmente, que sirve para relacionar las comunidades con el medio en el que se desenvuelven (...) La cultura supone una vía de adaptación del hombre a sus circunstancias, pero también implica una serie de comportamientos que lo identifican y lo diferencian*”. (Álvarez Novell, Romero Calmache, Sánchez SanVicente y Aragüés Dufol, 2012, p. 112).

Este sistema de significados compartidos socialmente, que representa la cultura, debe ser transmitido y aprendido a través el proceso de socialización. Es por ello, que la cultura y la comunicación no pueden ser entendidas por separado.

2.3.2 Globalización

En el actual contexto histórico, la globalización puede ser abordada desde muchas perspectivas.

Barbero (2014), propone que “*la globalización no es un puro avatar de la economía y el mercado sino un movimiento que, al hacer de la comunicación y la información la clave de un nuevo modelo de sociedad, empuja a todas las sociedades hacia una intensificación de sus contactos y sus conflictos, exponiendo todas las culturas unas a otras como jamás antes lo estuvieron*”. (Barbero, 20014, p.6).

Cabe destacar que los que se encuentran son los individuos y no las culturas. Dicho encuentro no se dirige exclusivamente hacia el desarrollo de la competencia y las diferencias entre unos y otros, sino que busca facilitar el acercamiento entre las culturas y el descubrimiento de los recursos interpersonales a partir de los cuales se hace posible la adaptación al cambio.

2.3.3 Interculturalidad y Aculturación

A partir de lo anteriormente expuesto, podemos adentrarnos en dos conceptos relacionados: la **interculturalidad** y la **aculturación**.

Con relación al primero, el autor Fernando Trujillo Sáez (2005), en su intento por describir la interculturalidad, retoma el concepto definido por el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCERL) del Consejo de Europa, destacando dos planos diferenciados pero integrados de la **interculturalidad**. Por un lado, el plano de la *conciencia*

intercultural y por otro, el plano de las *destrezas interculturales*; es decir, estamos refiriéndonos a un fenómeno que es cognitivo y comunicativo. En relación con la conciencia intercultural, el conocimiento, la percepción y la comprensión de la relación entre el mundo de origen y el mundo de la comunidad objeto de estudio producen una conciencia intercultural, que incluye, naturalmente, la conciencia de la diversidad regional y social en ambos mundos.

En el plano de las destrezas interculturales y saber hacer interculturales, éstas incluirían la capacidad de relacionar culturas, la sensibilidad cultural, la capacidad de mediación y la capacidad de superar los estereotipos.

La interculturalidad, por último, se puede describir en términos estáticos y dinámicos: se describe *estáticamente* cuando se utiliza para describir una situación comunicativa en la que se ponen en contacto dos (o más) individuos que se perciben el uno al otro como pertenecientes a distintas culturas; se describe *dinámicamente* cuando se utiliza para describir los mecanismos que se ponen en funcionamiento en esa interacción comunicativa y, especialmente, para que esa comunicación sea efectiva.

Rodrigo Alsina, expone que “la comunicación intercultural ha existido siempre que dos personas, que se percibían a sí mismas como pertenecientes a culturas distintas, se han intentado comunicar”. Es decir, la interculturalidad es un fenómeno que ocurre de forma natural más allá de que nosotros podamos definirlo como objetivo propiamente educativo y tiene lugar tanto de forma interpersonal como mediada por una intervención tecnológica (Como se cita en Trujillo Sáez, 2005, p 10).

En este punto consideramos oportuno ampliar la definición de interculturalidad, introduciendo y relacionando la noción de **aculturación**. Es noción es definida por Cuhe Denys (2004), como el “*conjunto de fenómenos que resultan de un contacto continuo y directo entre grupos de individuos de culturas diferentes y que inducen cambios en los modelos culturales iniciales de unos o de los grupos*”. En el análisis de toda situación de aculturación hay que considerar el grupo dador y el grupo receptor. Pero, aun así, no hay una cultura que sea únicamente dadora ni cultura únicamente receptora. La aculturación nunca se produce en un solo sentido.

A partir de aquí, podemos reconocer y establecer una relación con nuestro objeto de estudio, considerando los intercambios estudiantiles como situaciones de interculturalidad y

aculturación. En este sentido, una nueva forma de vida muy utilizada actualmente por los ciudadanos más jóvenes, la cual pretende internalizar diferentes aspectos de la vida social, económica, como política y cultural ha sido poner en práctica los intercambios estudiantiles. Esto permite, adentrarse en un mundo desconocido, lo cual trae como resultado enfrentarse a nuevas formas de vida y personas, permitiéndoles a la vez introducirse en otras culturas.

En nuestra investigación, los sujetos de los intercambios estudiantiles serán descriptos como los “intercambistas”, noción retomada a partir de las definiciones de la propia organización.



MARCO METODOLÓGICO

En este marco detallaremos la perspectiva metodológica adoptada, se especificará el diseño metodológico, las diferentes técnicas de recolección y análisis de datos, con la descripción de las unidades de análisis y tipo de muestreo utilizado.

De acuerdo con nuestra metodología, se buscará indagar acerca de las estrategias de comunicación externas utilizadas por AFS Programas Interculturales Argentina-Uruguay.

A partir de los datos recabados y el análisis de la información, se pretende dar respuesta a los objetivos propuestos anteriormente.

El proceso de investigación presenta las siguientes descripciones en cuanto al tipo de estudio realizado, la población y muestras seleccionadas, las técnicas de recolección de datos y los instrumentos de medida utilizados.

3.1 Tipo de estudio

Nuestra investigación se enmarca en una perspectiva metodológica **cualitativa**, ya que nuestro objeto de estudio se corresponde al análisis de estrategias de comunicación que deben comprenderse dentro de una realidad social constituida por los significados, símbolos e interpretaciones que los sujetos construyen en su interacción con otros actores y con el mundo social. (Avendaño, 2006)

De acuerdo con esta perspectiva y los objetivos planteados, nuestro estudio es de tipo **descriptivo** porque busca caracterizar los fenómenos identificando sus propiedades, sus significados, sus usos, sus funciones, frecuencias y variaciones en tiempos, lugares o grupos sociales determinados. (Emanuelli, Egidos y otros, 2009)

3.2 Operacionalización de variables

El marco metodológico de nuestra investigación fue articulado en función de extraer información acerca de tres grandes ejes o temas principales: a) *las estrategias de comunicación externas y sus objetivos*; b) *los públicos de la organización y su clasificación*; c) *las nociones relacionadas al intercambio cultural*.

A partir de estos ejes, realizamos una operacionalización las categorías, desglosadas en

variables e indicadores de análisis:

Eje: Comunicación Externa y Objetivos

EJE: COMUNICACIÓN EXTERNA Y OBJETIVOS.			
<i>CATEGORIAS</i>	<i>VARIABLES</i>	<i>SUB VARIABLES</i>	<i>INDICADORES</i>
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	NUCLEO COMUNICATIVO	CONCEPTO COMUNICATIVO	Darse a conocer y publicitarse
			Muestran vertiente educadora
		Capacidad de convocatoria pública	
		Imagen de plena legitimación	
	FORMAS COMUNICATIVAS	ESTILO COMUNICATIVO	Tipo de estilos comunicativos
			Comunicación interna
		ACCION COMUNICATIVA	Comunicación comercial
			Comunicación industrial
			Comunicación intitucional
			CONDUCTA CORPORATIVA
Conducta comercial			
Conducta institucional			
SOPORTES COMUNICATIVOS	ACTIVIDADES		
	SOPORTES/INSTRUMENTOS		
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	COGNITIVOS		Conocimiento sobre la organización
	AFECTIVOS		Modificación de sentimientos sobre la organización
	CONDUCTUALES		Comportamiento frente a la organización

Fuente: Elaboración propia

Eje: Públicos de la organización

EJE: PUBLICOS DE LA ORGANIZACIÓN		
<i>CATEGORIA</i>	<i>VARIABLES</i>	<i>INDICADORES</i>
PÚBLICOS	SEGÚN SU STATUS	Lugar en el sistema de relaciones
	SEGÚN SU ROL	Expectativas y obligaciones
	PUBLICOS CLAVES	Promordiales a la hora de dirigir las acciones de comunicación
	PUBLICOS SECUNDARIOS	Secundarios a la hora de dirigir las acciones de comunicación

Fuente: Elaboración propia

Eje: Intercambio cultural

EJE: INTERCAMBIO CULTURAL		
<i>CATEGORIAS</i>	<i>VARIABLES</i>	<i>INDICADORES</i>
INTERCULTURALIDAD	CONCIENCIA INTERCULTURAL	Percepciones del mundo reconocido como propio
		Percepciones del mundo de la comunidad objeto de estudio
	DESTREZAS INTERCULTURALES	Relaciones entre culturas
		Sensibilidad cultural
		Capacidad de mediación
ACULTURACION	CONTACTO CONTINUO ENTRE DIFERENTES CULTURAS	Grupo Dador
		Grupo Receptor

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Unidades de análisis y población

En línea con la metodología, se definieron las siguientes unidades de análisis de nuestro trabajo:

- Miembros internos de AFS
- Producciones de comunicación externa

A partir de esas unidades seleccionamos nuestra población de estudio. La misma está conformada por:

- Miembros internos:
 - Presidente actual de la organización;
 - Voluntarios de la Estructura Voluntaria de Córdoba Capital;
 - Encargados del área de comunicación de Oficina Central.
- Producciones de comunicación externa:
 - Página Web Oficial de AFS Argentina-Uruguay
 - Red Social: Facebook de Estructura Voluntaria de Córdoba Capital.
 - Boletines informativos, documentos, manuales y folletos.

Para la población de estudio seleccionada, utilizaremos el tipo de *muestreo no probabilístico*, ya que “*las unidades de observación se eligen por algún juicio enunciado por el investigador y en consecuencia no se conoce la probabilidad de ser seleccionada que tiene esa unidad.*” (Emanualli, Egidos y otros, 2009, p.161). En el caso de los miembros internos, se optó por el tipo de muestra por conveniencia debido a que se seleccionaron los informantes claves de cada área de la Estructura Voluntaria; el presidente actual de la organización y los encargados del área de comunicación de la Oficina Central de AFS Programas Interculturales. Para las producciones de comunicación externa, se concibió al corpus de información de la página web actualizada a diciembre de 2017 y las publicaciones de Facebook durante los periodos diciembre 2016 y diciembre 2017, como medios principales para recolectar la información relevante.

La muestra de los boletines informativos, documentales, manuales y folletos se obtuvieron a partir de los aportes de los miembros internos de la organización.

3.4 Técnicas de recolección de datos

Delimitado el muestreo y la población y definidos los criterios de selección correspondientes, proseguiremos con la selección de las técnicas para la recolección de datos siendo estas primarias y secundarias.

La técnica de recolección de datos primaria seleccionada fue la *entrevista semiestructurada*, ya que obtuvimos los datos directamente sobre el objeto que se investiga. Las entrevistas semiestructuradas se desarrollaron a partir de un guion con preguntas abiertas dejando lugar para la libre expresión del entrevistado. Realizamos dos modelos o guiones de la entrevista, dependiendo de si el entrevistado es voluntario o si forma parte del staff del área de comunicación de la organización. También utilizamos la técnica de *análisis de contenido* para analizar el corpus de información de la página web y de Facebook.

Las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas a los principales informantes claves: el presidente de la organización a nivel nacional, los responsables de área de la Estructura Voluntaria de Córdoba y los encargados del del área de comunicación de la organización de Oficina Central.

Como se mencionó anteriormente, las entrevistas se estructuraron a partir de dos

modelos diferenciados por el tipo de rol del entrevistado con la organización.

El modelo de entrevista semiestructurada dirigido a los voluntarios fue el siguiente:

Entrevistas a Voluntarios

Nombre:

Tiempo dentro de AFS:

1- ¿Qué roles y funciones cumplis dentro de la organización?

2- ¿Qué canales y/o medios de comunicación utilizan para relacionarse con la organización? Es decir, entre voluntarios y con Oficina Central.

3- ¿Qué canales y/o medios de comunicación utilizan para relacionarse con los públicos? (¿con los posibles participantes, los extranjeros-intercambistas, las familias anfitrionas y los colegios?)

4- ¿La organización les brinda información/instrumentos/herramientas (charlas informativas, capacitaciones) para ejercer tus funciones? ¿Qué opinión tenes al respecto?

5- A tu criterio, ¿cómo definirías al intercambio cultural? ¿Qué experiencias tenes sobre ello?

6- ¿Cuáles son las actividades orientadas al intercambio cultural? ¿Dónde y cómo se realizan?

7- Comentarios, aportes y sugerencias para AFS.

Para los miembros del staff de Oficina Central el modelo de entrevista fue:

Entrevista para staff de Oficina Central.

Nombre:

Tiempo dentro de la organización:

1- ¿Cuál es tu rol y funciones dentro de AFS?

- 2- ¿Qué función cumple la comunicación dentro de la organización?
- 3- ¿Existe algún área específica de comunicación dentro de AFS? ¿De qué se encarga esta área?
- 4- ¿Cuáles son las estrategias de comunicación externas utilizadas con los públicos?
- 5- ¿Qué medios y/o canales de comunicación externa utilizan? ¿En cuál hacen mayor hincapié?
- 6- Actualmente, ¿qué proyectos, programas y/o productos de comunicación tienen en funcionamiento?
- 7- ¿Quiénes son los encargados del manejo de redes sociales y la página web? Respecto a ello, hubo una reestructuración del estilo e información en la página web, ¿a qué se debió?
- 8- ¿Cuáles son los públicos con los que mantienen relación y como los clasifican? ¿Hay algún público prioritario? Si lo hay, ¿A que se debe?
- 9- ¿Existen objetivos de comunicación externa orientados a un público específico? De ser así, ¿cuáles son esos objetivos?

Finalmente, la muestra de las entrevistas de los voluntarios (incluyendo al presidente de la organización, pero tomando en cuenta la población de voluntarios de Córdoba Capital), fue de un total de 12 entrevistas; mientras que para los miembros de Oficina Central se entrevistaron a 4 encargados.¹

En lo que respecta al corpus de información presente en la página web oficial de AFS Argentina & Uruguay, se realizó el análisis de contenido a partir de la siguiente grilla de análisis.

¹ Ver ANEXO “Cargos y nombres de personas seleccionadas”.

Grilla 1. Análisis de contenido página web de AFS Argentina & Uruguay.

Muestra	Variable	Características	Observaciones
HOME PAGE	Concepto comunicativo	Darse a conocer y publicitarse	
		Mostrar vertiente educadora	
		Capacidad de convocatoria pública	
		Imagen de plena legitimación.	
	Públicos	Voluntarios	
		Posibles participantes	
		Comunidades educativas	
		Familias anfitrionas	
		Público en general	
	Interculturalidad/aculturación	Conciencia intercultural	
		Destrezas interculturales	
		Contacto continuo entre culturas	

Fuente: elaboración propia.

Sobre el corpus de información obtenido de las publicaciones de Facebook de la Estructura Voluntaria de Córdoba, se analizaron según su contenido el total de las 76 publicaciones realizadas durante el periodo de diciembre de 2016 a diciembre de 2017, seleccionando las variables consideradas como pertinentes según nuestros objetivos de estudio.

Para este análisis se tomaron como referencia las categorías del concepto comunicativo y de los públicos de la organización. Por un lado, el concepto comunicativo se estructuró en las siguientes variables: a) Darse a conocer y publicitarse (publicaciones sobre la comunicación de objetivos, servicios y actividades que la organización brinda), b) Mostrar su vertiente educadora (publicaciones que tienen como finalidad transmitir aspectos pedagógicos y sensibilizadores de la organización), c) Capacidad de convocatoria pública (publicaciones que convoquen la participación personas persiguiendo la divulgación de su trabajo y objetivos) y d) Transmitir imagen de plena legitimación (publicaciones que tengan como propósito demostrar la credibilidad y capacidades de la organización).

En la categoría de públicos de la organización se desglosaron las variables: a) Voluntarios (comprende capacitaciones de voluntarios, asambleas de la organización, fechas importantes y festejos de la estructura voluntaria), b) Posibles participantes/intercambistas (publicaciones sobre venta y promoción de programas de recepción y envíos), c) Comunidades educativas (publicaciones como charlas, capacitaciones y reuniones con colegios, institutos y academias educativas), d) Familias anfitrionas (publicaciones dedicadas a la búsqueda de nuevas familias que alojen y hospeden a los estudiantes extranjeros) y e) Público en general (publicaciones de tipo informativas, como invitaciones a participar de actividades, datos de

contacto con AFS e información general sobre la organización).

Las grillas de análisis quedaron estructuradas de la siguiente forma:

Grilla 2. Publicaciones en Facebook según su concepto comunicativo.

Variable	Cantidad	%
Darse a conocer y publicitarse		
Mostrar vertiente educadora		
Capacidad de convocatoria publica		
Imagen de plena legitimacion		

Fuente: elaboración propia.

Grilla 3. Publicaciones de Facebook según los públicos a los que apunta.

Variable	Cantidad	%
Voluntarios 19%		
Posibles participantes (intercambistas)		
Comunidades educativas		
Familias anfitrionas		
Público en general		

Fuente: elaboración propia.

La técnica de recolección de datos secundaria utilizada fue la *revisión documental*. Muchos de estos documentos fueron aportados por los voluntarios, mientras que otros fueron obtenidos a partir del acceso a las diferentes redes sociales y página web oficial de AFS.

Entre los principales documentos a los que se accedió, es necesario destacar la diferenciación entre aquellos que pertenecen a la organización a nivel mundial (de los cuales muchos se presentaron en idioma inglés), y aquellos que fueron elaborados por sede de AFS en Argentina & Uruguay. El contenido obtenido de la revisión documental de estos archivos fue utilizado preferentemente para la obtención de información en la elaboración del marco referencial de la organización.

Es necesario aclarar que el procesamiento de la información relevada se encuentra en el CD con Anexos Digitalizados si se desea profundizar.

3.5 Trabajo de Campo

El relevamiento de la información se realizó durante el periodo de agosto y septiembre de 2017, cumpliendo con los parámetros de tiempos estipulados. Esto se debió en parte a la buena predisposición por parte de los miembros de la organización a realizar las entrevistas. Aun así, al existir una limitación espacial para acceder a los miembros de las Oficinas Centrales, ya que tienen la sede en Buenos Aires, las entrevistas debieron realizarse vía mail, dificultando la posibilidad de repreguntar sobre las respuestas al momento de realizarlas.

Una de las ventajas a la hora de entrar al campo de estudio se debió a que una de las autoras del presente Trabajo Final fue voluntaria de la organización, lo que facilitó el contacto e ingreso a la organización, teniendo un conocimiento previo sobre su funcionamiento y los informantes claves que podían colaborar en la etapa metodológica.



ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

En este capítulo, se presentarán los diversos conceptos trabajados al momento de llevar adelante el estudio de caso en cuestión basándonos en los ejes de investigación propuestos anteriormente. Gracias al análisis e interpretación de datos recolectados a través de las técnicas escogidas y respaldándonos en las concepciones establecidas en el marco teórico.

4.1 EJE: Las estrategias de comunicación externas y sus objetivos

Empezando a desglosar conceptos tales como la comunicación en las organizaciones y específicamente la importancia del rol de la comunicación en las organizaciones del Tercer Sector, se desarrollarán las características propias del papel de la comunicación en AFS Argentina & Uruguay, principalmente situándonos en la comunicación externa de la organización. En este sentido, se analizarán conceptos tales como: comunicación institucional y comunicación externa, teniendo en cuenta los objetivos y finalidades que la organización establece referidos a la comunicación y el logro de sus objetivos institucionales, metas y misión organizacional.

En una primera aproximación, retomamos el concepto de **comunicación institucional** definido por Capriotti (2009) como “*todos los mensajes que la organización transmite, mediante los cuales se presenta como entidad, como sujeto social, expone argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad*”. (p.42)

Si bien la comunicación dentro de una organización comprende procesos tanto internos como externos, nuestro trabajo se centrará en la comunicación externa.

4.1.1 Comunicación externa

En primer lugar, es importante mencionar que la comunicación externa en AFS Programas Interculturales se encuentra delimitada geográficamente, ya que, aunque la organización este conformada por Argentina y Uruguay, se utilizan diferentes medios, canales y mensajes de comunicación para cada país. En este sentido, la asistente de Marketing justifica esta diferenciación con el objetivo de ajustar el contenido específico dirigido a cada país cuando sea necesario. Aun así, los miembros de la organización coinciden en que, al ser una organización internacional, se deben seguir ciertos lineamientos comunes entre las diferentes

locaciones.

En segundo lugar, dentro de la organización, existen dos áreas específicamente dedicadas a la comunicación externa: “Marketing y reclutamiento” dentro de la estructura de la Oficina Central; y “Visibilidad”, dentro de la Estructura Voluntaria de Córdoba Capital.

La primera diferencia se encuentra en su alcance territorial, ya que “Marketing y publicidad” abarca la comunicación externa para Argentina y Uruguay; y cada área de “Visibilidad” comprende el alcance de su estructura voluntaria, en nuestro caso Córdoba Capital.

- *Marketing y reclutamiento:*

El área está dividida en dos sub-áreas: marketing y reclutamiento. Existe una directora general, mientras que cada sub-área se compone de la siguiente forma: marketing, compuesta por dos asistentes; y reclutamiento, formada por una coordinadora y cuatro asistentes. En total está conformada por ocho personas del staff.

Como funciones principales, el área se ocupa esencialmente de la comunicación externa, de dar visibilidad a la organización, a los programas y a la misión. También gestiona la comunicación interna porque, al ser una organización con un gran volumen de voluntarios, muchas de las comunicaciones formales se generan aquí para los miembros de la organización.

El sub-área de *marketing* es la encargada de velar por el cumplimiento de la marca de AFS así como por generar acciones de comunicación que permitan dar a conocer la misión de AFS y sus programas. Incluye el desarrollo de contenidos y productos comunicativos para las redes sociales, el envío de mails masivos a los públicos internos de la organización de perfil institucional y la realización de reportes para evaluar las acciones realizadas. Además de las tareas que atañen propiamente al marketing como tal, es un área transversal a toda la organización y por lo tanto da soporte al resto de la estructura.

Por otro lado, *reclutamiento* se encarga exclusivamente de la venta de los programas de intercambio, brindan asesoramiento a participantes y familias a fin de lograr que más personas puedan vivir la experiencia con AFS. Entre sus actividades, se encuentra el manejo de las redes sociales oficiales de la organización, ofrecer información acerca de las ofertas de programas actuales para asesorar a las personas que se contactan con la organización a través de la página

web y/o redes sociales, contacto y relación con las estructuras voluntarias principalmente en las áreas de visibilidad y de envíos, para orientarlos en temas relacionados a programas de envío, actividades, contenidos a publicitar, etc.

- *Visibilidad:*

El área está conformada por las personas que integran las estructuras voluntarias. En el caso de la estructura voluntaria de Córdoba Capital, cuenta con un coordinador y asesores colaboran. Funciona como nexo de los temas relacionados con las comunicaciones institucionales, el marketing y las relaciones públicas entre los demás miembros de la estructura voluntaria, la Oficina Central y la comunidad.

Entre sus responsabilidades se encuentra la planificación de las actividades para generar y mantener una adecuada visibilidad de la organización en la comunidad local; el trabajo en equipo junto con el representante de promoción y reclutamiento de Córdoba; mantener a todos los miembros de la estructura informados sobre los temas, campañas eventos y proyectos de visibilidad gestionados desde Oficina Central a nivel nacional, regional y/o local; generar, estimular y promover campañas en colegios, clubes y otros lugares para dar a conocer mejor la organización, su misión y sus programas; solicitar a Oficina Central el material y herramientas de comunicación y visibilidad como folletos, posters, videos, etc. En este sentido, el coordinador del área señala que *“todavía hay muy poco interés en el área, pero se está empezando a revalorizar mucho más; en el ideal tendría que ser visibilidad y comunicación, no solo visibilizar de adentro para afuera sino internamente”*.

Entre las principales actividades del área se encuentra el manejo de las redes sociales de la Estructura Voluntaria de Córdoba Capital, la organización de eventos y actividades con participantes y voluntarios. Actualmente, como señala su coordinador, Luigi de Carlini, *“estamos siendo más bien un área reactiva, o sea reaccionamos hacia las necesidades del resto de las áreas”*, es decir, mantiene un feedback continuo con las demás áreas de la estructura voluntaria y reacciona a sus necesidades generando contenido en las redes sociales o realizando actividades para satisfacer estas demandas, en este sentido, visibilidad no tiene un calendario o programa específico por el cual regirse.

Es importante destacar la diferenciación en cuanto al presupuesto asignado a estas dos áreas. Mientras que “Marketing y reclutamiento” se encuentra conformada por personas

contratadas para tal fin y a las cuales se les da una retribución o salario por ello; “Visibilidad” está compuesta por voluntarios, por lo cual no reciben una retribución económica por las tareas que realizan. Aun así, existe un presupuesto asignado a cada área. No fue posible acceder a la distribución del presupuesto asignado a Oficina Central. Por el lado de la estructura voluntaria de Córdoba Capital, se obtuvieron datos a través de la revisión documental sobre la distribución del presupuesto, destacando que, durante el año 2016, Visibilidad conto con casi el 6% del total del presupuesto, solo por arriba de Envíos (3,20%) y Tesorería (3,07%).¹

A partir de los conceptos desarrollados en el marco teórico, analizaremos las variables e indicadores presentes en la comunicación externa de la organización.

4.1.2 Núcleo comunicativo

Los miembros del staff y voluntarios de la organización coinciden en que el *concepto comunicativo* de las estrategias de comunicación externas primordialmente se relaciona con la finalidad de *darse a conocer* y *publicitarse*: estos mensajes se destacan por promocionar los programas ofrecidos por la organización y reclutar nuevos participantes. En las entrevistas, los miembros de AFS manifestaron que este año se denomina “Año de Sending (envíos)” ya que los objetivos anuales estaban establecidos para lograr incrementar el número de participantes de los programas, por lo que se estructuraron los mensajes y canales de la organización con el fin de destacar y promocionar los programas ofrecidos. Aquí podemos encontrar una correlación entre lo que dicen los miembros y lo que puede visualizarse de forma empírica en la página web oficial de la organización, ya que a mediados de 2016 se reestructuró el diseño y contenido para optimizar la experiencia del usuario, haciendo más atractiva y accesibles las propuestas y servicios de la organización, implementando y sumando nuevos programas adecuados a las necesidades de los públicos. Siguiendo con este lineamiento de comunicación, la mayoría de las publicaciones de Facebook de la estructura voluntaria estaban estructuradas en torno a esta temática.

Sobre la finalidad de *mostrar la vertiente educadora de la institución*, podemos mencionar el principal interés de la organización en relacionar y justificar las acciones y

¹ Datos obtenidos a través de la entrevista al tesorero de la Estructura Voluntaria.

servicios que brinda con un aspecto pedagógico y sensibilizador. Como señala Candela Aimaretto “*ofrecemos experiencias educativas no de turismo, los chicos aprenden y crecen desde la experiencia, por el contacto, es una forma no tradicional de educación*”.

Respecto al objetivo de *mostrar la capacidad de convocatoria pública*, la organización realiza acciones tendientes a fomentar la participación del público y ciudadanía en la misión de la organización. Las publicaciones de Facebook analizadas ubican en segundo lugar a la cantidad de mensajes con contenido sobre este tópico.²

Por último, entre las acciones comunicativas destinadas a lograr una *imagen de plena legitimación* de la organización se destacan las capacitaciones de interculturalidad brindadas en instituciones educativas. Durante las entrevistas surgieron como formas de legitimar y darle credibilidad a la organización aquellas características propias que la distinguen sobre el resto, como los recursos humanos con los que cuenta, (principalmente en referencia a la estructura voluntaria), la experiencia en el campo los programas interculturales y los reconocimientos obtenidos tanto a nivel mundial como nacional.

Sobre el *estilo comunicativo* podemos mencionar el manual de Branding de comunicación que la organización posee, elaborado de forma internacional, que busca establecer criterios comunes para la elaboración y difusión de mensajes comunicativos.

4.1.3 Formas comunicativas

Respecto a la *acción comunicativa* de la organización, centrándonos en la comunicación externa, AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay estableció un Plan Estratégico donde se describen los lineamientos de acción a partir del análisis de la situación actual, las metas y objetivos que se pretenden alcanzar. A través de este se pretende formalizar y estructurar la comunicación comercial, industrial e institucional de la organización.

Siguiendo este plan, la organización realizara su *conducta corporativa*, desarrollando habilidades, acciones, proyectos y prioridades para alcanzar los fines establecidos.

A través de la revisión documental del Plan Estratégico, podemos mencionar que el plan

² VER ANEXO – Publicaciones en Facebook según su contenido.

formaliza los objetivos y establece acciones a considerar para el logro de los mismos, pero deja a cada estructura voluntaria la libertad de la implementación y concreción de los mismos. Por un lado, el plan es una guía de trabajo para las metas y objetivos que se pretenden alcanzar; mientras que cada estructura voluntaria realizara las acciones que considere convenientes y que se encuentren dentro de sus posibilidades para adecuarse a lo determinado en dicho plan.

4.1.4 Soportes comunicativos

La organización reconoce los soportes e instrumentos de comunicación utilizados:

- El *“boca en boca”* como una de las técnicas que más utilizadas, debido a que son las propias personas que tuvieron una experiencia con la organización las que relatan en primera persona y difunden los valores, misiones y objetivos de AFS. Como señala la coordinadora de envíos de la estructura voluntaria: *“mucho a través del boca a boca, esa es la fuente básica de comunicación.”*

Este instrumento es tema de debate en la organización, ya que durante las entrevistas se encontraron diferentes opiniones y posiciones respecto al uso de este canal de comunicación. Mientras que unos opinan que el *“boca en boca”* es la técnica que más resultado les brinda, ya que es una mejor forma de atraer al público, por su calidad y se considera mucho más verdadero, fiable y transparente; otros, por su parte consideran que el uso de este canal como principal medio de comunicación de la organización no brinda los resultados requeridos y queda obsoleto respecto de otros que consideran más eficaces, al respecto el presidente de la estructura voluntaria opina que *“es una falencia depender del boca en boca, creo que eso es una de las cosas que nos limitan en el crecimiento”*.

- *Redes sociales*: producto su auge, la organización utiliza diferentes redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn. Los miembros de la organización destacan el uso de Facebook e Instagram, para realizar sus acciones de comunicación externa. Mientras que en Facebook hay testimonios, videos, promociones, posteos o flyers; que alientan a que más participantes se sumen y se brinda más información porque hay interacción por inbox que se responden diariamente. En Instagram es un poco más creativo y de estilo informal, son imágenes de chicos que viajaron, que comparten fotografías de las experiencias. En Twitter y LinkedIn

la finalidad no es promocionar los programas puntualmente, sino desde un punto de vista más institucional posicionarse desde la experiencia que se tiene en el campo del aprendizaje intercultural.

Cabe aclarar que las redes sociales están divididas entre aquellas pertenecientes a la estructura nacional en general, es decir, las redes sociales de AFS Argentina, y por otra parte, las redes sociales que maneja cada estructura voluntaria dedicadas a su área de cobertura local.

Esta diferenciación establece responsables del manejo de cada red social. Por un lado, los encargados de producción y publicaciones en las redes sociales nacionales son el staff de Marketing de Oficina Central, mientras que los encargados del manejo de las redes sociales locales son voluntarios pertenecientes a las estructuras voluntarias. De esta forma, se siguen lineamientos y políticas de acción comunicativas establecidas de forma nacional (también en concordancia con los estilos comunicativos mundiales).

- *Página Web*: su contenido está producido y manejado por Oficina Central, para lo cual tienen un equipo de trabajo dedicado exclusivamente a mantener activa la página, generar nuevos contenidos y adaptarse cuando sea necesario. En el último tiempo la página web sufrió una renovación completa: se revisó y redactó todo el contenido, haciéndolo más atractivo visualmente y con mayor facilidad para navegar dentro del sitio. La encargada de esta reestructuración señala que el sitio web se ha renovado durante el transcurso del 2016, actualizando toda la oferta de programas y novedades como notas, artículos y demás.

La página web sigue lineamientos de branding y políticas internacionales, apuntando a mantener un estilo comunicativo global. Como se señaló anteriormente, se optó por hacer dos sitios web diferenciados, uno para el público de Argentina y otro para el público de Uruguay que se ajuste a las necesidades de cada uno.

- *Medios de comunicación masivos*: al respecto, podemos mencionar diferencias en cuanto a su uso como forma de publicitar, posicionar y dar a conocer la organización. Por un lado, la mayoría de los voluntarios entrevistados indican que la publicidad en medios de comunicación masiva es escasa ya que la organización tiene como política comunicativa no invertir en publicidades masivas; por otro lado, algunos miembros señalan que la organización destina fondos e invierte los canales que brindan los medios de comunicación masiva, al respecto, el presidente de AFS señala que “*hay organizaciones que están hace menos de un*

octavo de tiempo, 5 años o menos que se han sabido posicionar mucho mejor que nosotros y yo creo que tiene que ver muchísimo con una estrategia de visibilidad de comunicación, (...) hace años que venimos con esto de queremos posicionarlos como la empresa la organización líder en intercambio interculturales o en educación intercultural, sin embargo por el propio peso de la estructura de AFS es difícil, porque ¿cuántas veces has visto una publicidad de AFS o u estrategias de comunicación simples como redes sociales efectivas?”.

- *Newsletter*: a través del análisis de contenido de la página web, se accede a un apartado por el cual se subscribe vía mail al newsletter de la organización. Aun así, la mayoría de los miembros entrevistados no mencionan a esta herramienta como medio de comunicación con el público en general, por lo que no se pudo recabar información respecto al contenido, periodicidad y alcance del mismo.

4.1.5 Objetivos de comunicación

Focalizando en los lineamientos de comunicación externas de la organización, AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay realiza cada cuatro años un Plan Estratégico que contempla los diferentes objetivos generales y las formas en las que cada área puede contribuir a ese objetivo. Este Plan Estratégico si bien considera objetivos y metas generales, se pueden desglosar aquellos objetivos propios del área de comunicación. El último plan contempla los periodos 2012-2016, pero se extendió hasta el año 2017 por su potencial utilidad.³

En este plan encontramos los siguientes objetivos relacionados con **marketing y visibilidad**:

1. *Crear alianzas estratégicas claves en las áreas de gobierno, ONGs y empresas que sean sustentables en el tiempo, con resultados concretos y de alto impacto en las actividades*; que incluye: a) Generar programas de trabajo que identifique aliados claves, proyectos factibles, ambiciosos y que entusiasmen; y personas idóneas para llevarlos adelante; b) Crear una base de datos de distintas empresas y ONGs locales y regionales para identificar oportunidades y establecer alianzas.

³ Ver Anexo – AFS Plan Estratégico 2012-2016

2. *Fuerte presencia en Internet (website, buscadores), en las redes sociales (virtuales y físicas) y en teléfonos inteligentes; ubicarse en la vanguardia en el uso de las herramientas tecnológicas de comunicación; a través de:* a) Generar acciones/productos innovadores de impacto medible en las Nuevas Tecnologías (N-TICS) involucrando de forma sistemática a las representaciones locales (Ej: redes sociales locales/nacional etc.): creación de cuentas de Facebook u otras redes sociales en la totalidad de las representaciones locales; implementar una campaña impulsada centralmente para que voluntarios y ex participantes inviten a hacerse amigos en Facebook; estandarización de datos de contacto en herramientas de comunicación.

3. *Un evento/producto/programa emblemático y relevante con identidad, de impacto masivo y duradero; con la ayuda de:* a) Promover anualmente un concurso nacional de proyectos de visibilidad destinando recursos para tal efecto. b) Establecer un grupo operativo para diseñar proyectos de alto impacto a nivel nacional

4. *AFS, su misión y sus proyectos programáticos generan interés y atracción interna (voluntarios y staff) y externamente (AFSers, docentes, sponsors, gobiernos); para ello,* a) Identificar acciones globales pero con impacto local, atractivas, para potenciales sponsors; b) Realizar acciones para aumentar las apariciones en medios de comunicación tradicionales (prensa, radio, tv): protocolización de gacetilla de prensa de al menos cuatro eventos más importantes para ser replicado a nivel local por cada coordinador de visibilidad; campaña de generación y difusión de “Historias de vida de AFS” en medios locales para generar empatía e interés;

5. *Incluir individuos destacados, ONGs y empresas para que actúen como “abridores de puerta” o “multiplicadores” del mensaje de AFS; por medio de:* a) Desarrollar acciones para encontrar a nuestros AFSers como así también empresas y familias que pasaron por AFS, recuperarlos, atraerlos e integrarlos; b) Asociar un famoso respetable que permita además potenciar la imagen de AFS; c) Desarrollar y proveer de herramientas a los AFSers y demás participantes que faciliten la difusión a través del “boca a boca”.

4.2 Eje: Públicos de la organización

Para adentrarnos en este eje, es necesario retomar las concepciones anteriormente detalladas en el marco teórico conceptual. En este sentido, Capriotti (2009), define los públicos según su **status y roles** que desempeñan en relación a la organización. Retomando los conceptos del autor, *status* o *posición* puede ser definido como el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales, mientras que el *rol* será el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición.

4.2.1 Mapeo de públicos

A partir de la información recabada, podemos realizar un mapeo de públicos de AFS Argentina & Uruguay:

- *Voluntarios*

Los voluntarios de la organización son aquellas personas que brindan su trabajo ad honorem y que componen las diferentes estructuras voluntarias de cada representación local (en nuestra investigación los voluntarios de Córdoba Capital).

AFS define a los voluntarios como el eje central de sus programas, debido a su dedicación, su compromiso y su constancia logran el éxito en las actividades que desarrolla la organización. Durante las entrevistas realizadas, surgieron caracterizaciones y descripciones respecto a la particularidad sobre el rol de sus voluntarios. Entre ellas podemos destacar la de Eliana Gonzalez (Asesora de Programas, parte del Staff de Oficina Central), que define los voluntarios como:

“...lo más valorable y distintivo, creo que también tiene que ver con la trayectoria casi 62 años en Argentina 100 a nivel mundial, es lo que se dice en nuestra misión, es una organización de base voluntaria. Yo no he visto otra organización, que más allá de la base y de la cantidad de voluntarios, que se dedique e invierta en sus voluntarios. No he visto otras organizaciones que haya voluntarios de 7 años, que tuvieron una carrera de voluntarios...”

Otro aspecto que destacó el presidente de AFS Argentina & Uruguay, Mariano Podstawek, es el cambio en la estrategia de captación de este público. En un principio se sumaban a la organización por iniciativa propia, si bien esto sigue sucediendo, en el último

tiempo se tomó la decisión de incorporar voluntarios con un perfil determinado para cada área de la estructura. Lo que se pretende es que tengan conocimientos previos para el desarrollo de sus tareas en pos de la optimización de su área de trabajo, beneficiando a toda la estructura voluntaria.

De igual modo, cabe destacar que AFS Programas Interculturales, cuenta con áreas exclusivamente dedicadas a este público. Tanto en Oficina Central como en las Estructuras Voluntarias existe el área de “Desarrollo Voluntario” dedicada a la captación, capacitación y fidelización del voluntariado. Entre sus acciones, se encuentra principalmente la formalización y profesionalización de estos a través de capacitaciones que brinden mayores herramientas e información para optimizar su tarea. Se busca así que este miembro tan esencial para AFS Programas Interculturales este motivado, disfrute lo que haga y se sienta a gusto de formar parte de la organización.

Entre las actividades y roles de los voluntarios se encuentran:

- Asistir en la preparación de los participantes antes de viajar.
- Brindar apoyo a los participantes extranjeros y sus familias anfitrionas durante su experiencia de intercambio.
- Realizar alianzas estratégicas con instituciones y medios de comunicación.
- Participar activa y creativamente en la búsqueda de soluciones a problemas de la sociedad a través del aporte intercultural.

Los voluntarios son personas capacitadas virtual y presencialmente por medio de talleres, seminarios y eventos a nivel nacional e internacional.

La estructura de voluntarios está compuesta mayormente por jóvenes adultos, de entre 18 a 30 años. La permanencia dentro de la organización es variable, llegando a ser desde 1 año hasta algunos que cumplen más de 20 años en AFS.

- Posibles Participantes (intercambistas)

Este grupo está caracterizado por aquellas personas a las que la organización destina sus acciones en fomentar e incentivar su participación en los distintos servicios y programas que brinda AFS. La oferta de programas de envíos según la página web oficial está compuesta

actualmente por un total de 129 opciones según las necesidades y requisitos de los posibles participantes.⁴

Sobre los programas de envío ofrecidos a los participantes, los miembros de la organización destacan los esfuerzos que realizan para mantenerlos actualizados acordes a las necesidades del público, teniendo en cuenta expectativas sobre duración, contenido y destino de los programas. Este público se puede clasificar en:

Menores de 18 años: compuesto por aquellos jóvenes en edad escolar desde los 14 hasta los 18 años. Para ellos es que se dirigen la mayoría de los programas de envío de la organización, contando con una oferta de 91 programas, lo que representa un 71,65% del total de los programas de la organización.

Estos programas cada vez buscan adecuarse y actualizarse a las necesidades de los jóvenes, incluyendo y flexibilizando sus destinos, duración y requisitos. Entre la oferta destinados a los jóvenes intercambistas se encuentran los programas escolares, de cursos de idioma, de artes/deportes, de verano y los programas verdes.

Respecto a este público, la organización realiza informes y análisis de las nuevas generaciones, considerando las características particulares que presenta, para su segmentación y reconocimiento de necesidades. A través de la revisión documental, encontramos un informe realizado sobre la “Generación Z”, con el objetivo principal de revelar qué actitudes y percepciones tienen los estudiantes de colegios secundarios sobre estudiar en el exterior, experimentar nuevas ideas y sumergirse en culturas drásticamente diferentes a las suyas.⁵

Mayores de 18 años: la oferta de programas para este grupo es actualmente de 36 programas, representando el 28,35% de la totalidad de los programas de envío de AFS Argentina & Uruguay. Estos pueden catalogarse en programas académicos, de cursos de idioma, artísticos, de voluntariado internacional y de educadores internacionales, contando con variedad en cuanto a su duración y destinos.

⁴ Ver Anexo - Distribución de programas de envíos

⁵ Ver Anexo - AFS Mapeo de Generación Z

- Extranjeros intercambistas

Compuesto por los participantes de los programas que provienen de los diferentes países de la red mundial de AFS y que realizan su intercambio en Argentina y Uruguay.

Sobre este público, la organización realiza actividades y acciones de comunicación para acompañar a los participantes en su intercambio cultural. Entre las principales actividades, los miembros destacan los campamentos, realizados en momentos claves de la estadía del participante, como en la primera etapa de llegada, durante la mitad de la estadía y por último antes del regreso a su país de origen. Estos campamentos están planificados de forma anual, según establece el calendario de actividades, fijando los temas principales de interés a trabajar en cada campamento y la duración de estos.

Los miembros de la organización señalan que durante esta instancia se realizan capacitaciones y se brinda información sobre la experiencia de cada etapa y período en que se encuentra el participante. Recientemente, se implementaron nuevos campamentos que juntan a extranjeros que están en su etapa final de intercambio con aquellos participantes que recién llegan al país, promoviendo el intercambio de información entre ellos, siempre estableciendo un marco de apoyo a través de los voluntarios que organizan y concurren a los mismos.

Otra de las actividades que se mencionan destinadas a los intercambistas son las denominadas “mateadas”, que se organizan de forma informal entre los voluntarios, consejeros, extranjeros y familias, en lugares públicos como plazas, parques, etc.

- Comunidades Educativas.

Dentro de este público podemos encontrar a escuelas, colegios, institutos terciarios, centros de idioma, universidades públicas y privadas, que conforman parte de la Red de Comunidades Educativas de AFS, el objetivo es crear una relación de cooperación mutua entre la comunidad educativa y la organización.

AFS define a las comunidades educativas como el lugar en donde los participantes de intercambio exploran la cultura local y donde estudiantes y docentes locales tienen la oportunidad de conocer y vivir experiencias interculturales. La organización brinda material para los docentes y las instituciones educativas que hacen que la experiencia de tener un alumno

extranjero en el aula sea verdaderamente enriquecedora para todos. Sin embargo, la utilización o no del material otorgado quedará a criterio de los directivos y/o docentes de la institución.

En el análisis de contenido de la página web, encontramos un apartado destinado a información sobre las “Comunidades Educativas”, estableciendo los objetivos educacionales de AFS, los beneficios por ser parte de la red y el formulario de inscripción para sumarse a la red de comunidades educativas. También en “Preguntas Frecuentes” hay una sección destinada brindar información a las comunidades educativas sobre temáticas como requisitos de inscripción, costos para ser parte de la red, capacitaciones, desafíos y responsabilidades.

Respecto a las actividades destinadas a este público, la coordinadora Colegios de la estructura voluntaria destaca que se realizan talleres de interculturalidad para que las comunidades educativas puedan entender el concepto y eso les ayude a comprender al estudiante de intercambio. Pueden ser talleres de pre-arribo para aulas que van a recibir a un estudiante en un futuro, de interculturalidad en general para cursos que tengan o no estudiantes extranjeros o de cierre de experiencia ya para cuando el estudiante está finalizando su estadía en el colegio.

- Familias anfitrionas.

Son aquellas familias que abren las puertas de sus hogares para recibir a un participante extranjero de intercambio. Gracias a ellas, AFS funciona como tal.

De esta forma, las familias y participantes comparten sus alegrías y sus pesares, sus ilusiones y sus proyectos y, de forma conjunta, aprenden a derribar las barreras que aún hoy separan a los pueblos. Así, acaban creando lazos y vínculos de afecto que duran para toda la vida.

Todas las familias de AFS participan movidas por el interés de conocer el mundo que nos rodea y de formar parte en el desarrollo personal y global de otro joven. Las mismas no reciben remuneración, pero cuentan con apoyo de la organización. Algunos de los beneficios de participar en esta experiencia son:

- Reconocerse a uno mismo a través de los ojos del otro;
- Romper con estereotipos y crear lazos entre culturas; y
- Compartir perspectivas sobre el mundo y lo que nos rodea.

Mucha de las acciones de comunicación externa de AFS están dirigidas a conseguir, fidelizar y mantener a este público, ya que son un sustento más que importante dentro de la organización.

A partir del análisis de contenido de la página web, podemos describir que las familias cuentan con un apartado exclusivo dedicado a la información necesaria para recibir a un estudiante extranjero. Este apartado se denomina “Hospedar”, e incluye información respecto a los requisitos para ser una familia anfitriona, testimonios de quienes han recibido con anterioridad a extranjeros y las preguntas frecuentes sobre hospedar. En cuanto al análisis de contenido del Facebook, se distingue la importancia brindada a este público, ya que la cantidad de publicaciones destinadas a ellos se iguala a la de las publicaciones para los posibles participantes.⁶

Para AFS el concepto de familia es tan amplio que la composición familiar no condiciona la participación de una familia en los programas.

El voluntariado local, que cuenta con formación por parte de AFS, y el personal técnico brindarán la preparación necesaria a las familias para hacer frente a los desafíos de recibir a un nuevo miembro. Así, recibirán apoyo a lo largo del programa, incluyendo un contacto mensual, orientaciones y, dependiendo del comité, invitación a participar en actividades lúdicas. Este apoyo está representado principalmente en la figura del “consejero”, que funciona como nexo entre el participante, las familias, los colegios y la organización.

- Miembros de la Oficina Central.

Son aquellas personas que conforman la estructura de la Oficina Central de la organización, desempeñando distintos roles y funciones según las áreas asignadas. Este grupo está caracterizado por ser profesionales contratados por la organización a modo de staff permanente y exclusivo, desempeñándose en diferentes áreas de trabajo.⁷

Funcionan como vínculo entre los lineamientos de la organización mundial de AFS y las diferentes estructuras voluntarias locales. Brindan información, contenido y apoyo a los

⁶ Ver Anexo - Publicaciones en Facebook según público.

⁷ Ver Anexo – AFS Estructura de la Oficina Central

voluntarios de la organización.

- Socios:

Los socios de AFS son todas aquellas personas, organizaciones e instituciones, que realizan donaciones y colaboran con la organización brindando apoyo económico. El 100% de los aportes de los socios se destina, íntegramente, a engrosar el fondo de becas, permitiendo que estudiantes con menos recursos puedan vivir la experiencia AFS.

Los socios pueden intervenir en la toma de decisiones, en la vida asociativa de la organización y asistir a la Asamblea General, representados por los vocales según las categorías de estos: socios activos, socios honorarios y socios benefactores. A lo largo de todo el año reciben información de la organización, dossier de Asamblea General, Acta de Asambleas, etc.

En la página web de la organización, se dedica un apartado denominado “Donar” al que se accede a un formulario para brindar ayuda económica a AFS Programas Interculturales.

- Otras organizaciones del ámbito público, estatal o privado.

AFS debido a su misión y visión organizacional, continuamente busca generar y establecer lazos y vínculos con diferentes organizaciones que contribuyan y cooperen al logro de un bien común, como lo es el entendimiento intercultural.

Estas organizaciones pueden funcionar como sponsors para las diferentes actividades de la organización, como proveedores según las necesidades y como colaboradores en proyectos en conjunto.

Al respecto, el director de Relaciones Institucionales de la Oficina Central nombra entre las instituciones con las que se relaciona la organización a las Agencias de Gobierno, Ministerios de Educación de Nación y Ciudad de Buenos Aires; municipalidades de diferentes localidades del país; Secretaría de DDHH y Pluralismo Cultural; Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación; Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Embajadas de diferentes países en Argentina, Empresas, sociedad civil.

El entrevistado no brindo información detallada acerca del tipo de relaciones

establecidas con cada organización, ni un listado específico de las mismas.

- Medios de comunicación masivos.

La organización no distingue oficialmente a los medios de comunicación masivos como públicos a los cuales destinar sus acciones de comunicación, aun así, reconocen que forman parte de los medios y herramientas que utilizan para lograr sus estrategias y acciones de comunicación externa.

- Público en general:

Aquel público con el cual la organización busca orientar las acciones que tienen como finalidad publicitarse, darse a conocer y posicionarse sobre el resto de las organizaciones con las que tienen competencia.

Del análisis de las publicaciones en Facebook, después de las publicaciones destinadas a los posibles participantes y a las familias anfitrionas, se encuentran aquellas destinadas al público en general, destacándose las referidas a información de la organización y actividades en las que convoca la participación de la sociedad en general.

4.2.2 Públicos prioritarios y secundarios

Una vez constituido el mapeo de actores de la organización y con la interpretación de los datos obtenidos a través del uso de las técnicas propuestas, podemos realizar un análisis sobre aquellos públicos a los cuales la organización destina las principales acciones de comunicación.

- Como **públicos prioritarios**: encontramos a los posibles intercambistas, destacándose una diferenciación etaria entre ellos. Aquí se ubican, primero los jóvenes pertenecientes al rango etario menor de 18 años, y segundo los pertenecientes al rango mayor de 18 años. Como se mencionó anteriormente, esta distinción se visualiza principalmente en la cantidad de programas destinados a cada uno, en el análisis de contenido de las publicaciones de Facebook y en cómo los miembros en la mayoría de las entrevistas conceptualizan a los públicos menores de 18 años

como sus públicos meta.

- Como **públicos secundarios**: se encuentran el resto de los públicos caracterizados en el mapeo de actores, con algunas relevancias de unos sobre otros ya especificadas anteriormente.

4.3 Eje 3: Intercambio cultural

Desde la mirada de AFS, el **intercambio cultural** es definido como un proceso que significa una inmersión bien planificada en otra cultura; una forma de mover a una persona física, mental y emocionalmente hacia una concientización más profunda de la visión, relaciones, comportamientos y normas de su propia cultura. Es decir, trasladar temporalmente a una persona desde su medio ambiente habitual a otro completamente nuevo, donde se enfrenta a diferentes valores, formas de vida y costumbres. En esta situación, el participante adquiere habilidades, destrezas, aptitudes y conocimientos que le serán útiles para toda la vida. Se espera que los participantes puedan luego enfrentarse, inteligente y sensitivamente, a los urgentes desafíos del mundo del mañana. De igual modo, toda persona que entra en contacto directo con un participante, es susceptible también de adquirir, en menor o mayor medida un aprendizaje similar.

Muchas de las acciones de comunicación externa se realizan en pos del fomento de incrementar el intercambio cultural, promoviendo que cada vez sean mas los participantes que adquieran este tipo de experiencias.

Entre las acciones que los voluntarios distinguen se destacan las actividades de campamentos y “mateadas”, como también charlas y talleres de interculturalidad propuestos para impulsar las relaciones entre culturas, la sensibilidad cultural, la capacidad de mediación y la superación de estereotipos.

Por su parte, se aprecia que en los soportes de comunicación analizados (Página Web y Facebook), la mayor parte del contenido de los mensajes tiene como eje la promoción y publicidad de los programas que brindan experiencias de conciencia intercultural y destrezas interculturales. Tal como lo describe la organización en su página web, la visión de la organización esta pensada para:

Brindar oportunidades de aprendizaje intercultural de calidad que año a año impacte positivamente en más jóvenes, familias, otros participantes y un público más amplio, desarrollando así una comunidad de ciudadanos globales decididos a construir puentes entre las culturas.

El aprendizaje que trae consigo la experiencia intercultural, implica crecimiento y cambios en distintos planos: en lo personal, en términos de valores y habilidades; en las relaciones interpersonales, en el conocimiento intercultural y, finalmente, en el plano global o de conciencia frente a asuntos mundiales.

El objetivo es trabajar por el **aprendizaje intercultural** a través de una “Educación Global”, la cual comprende todo el conjunto de preocupaciones que comparte el mundo, las cuestiones que nos dividen y los problemas que enfrentamos. Es una educación dirigida a la misión que promueve un compromiso común para el mundo y su gente. Alienta a la sociedad a tomar conciencia de sus propias acciones y cómo éstas afectan a los otros. Promueve el respeto, la tolerancia y la justicia.

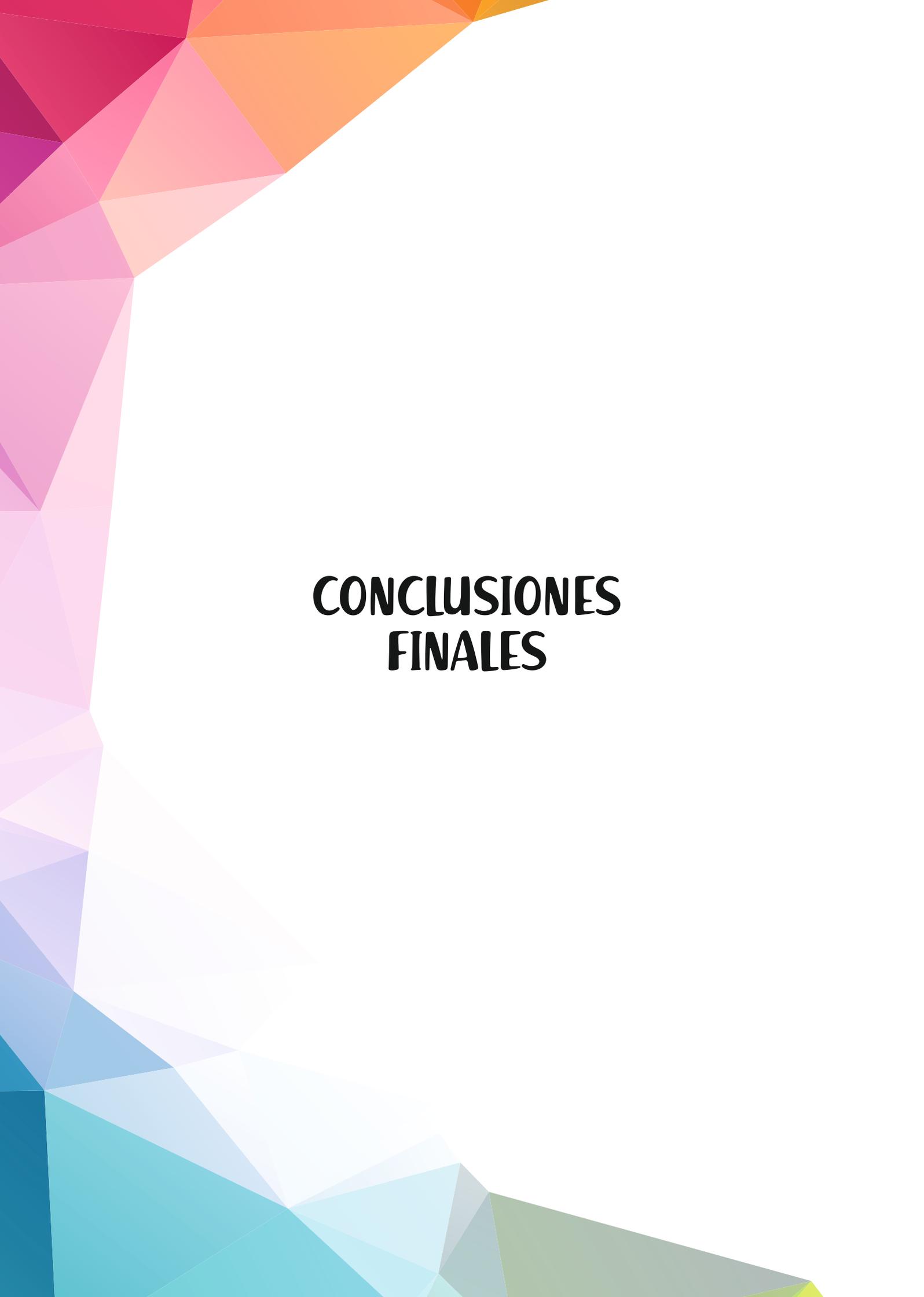
La organización establece en su Plan Estratégico las siguientes metas relacionadas con la **educación intercultural**:

- **Ofrecer servicios/programas específicos;** a) Convocar consultores regionales para que colaboren con el equipo de Comunidades Educativas para el desarrollo de una plataforma online de capacitación docente; b) Desarrollar una batería de comunicaciones internas y externas sobre Educación Intercultural (ej. Newsletter).
- **Reconocimiento a los docentes;** a) Captar voluntarios de la comunidad educativa para cumplir el rol de coordinadores de colegios; b) Actualizar la base de datos de las redes educativas locales semestralmente.
- **Educación intercultural como currícula;** a) Crear una comisión de voluntarios y staff para formular un proyecto para la instauración a nivel nacional del “Día de la Interculturalidad”. b) Generar una actividad de interculturalidad por representaciones locales cada año como mínimo y que estas sean también agregadas al calendario nacional de actividades. c) Generar un incentivo para aquellos coordinadores de colegios locales que hayan desempeñado activamente su rol por un año como mínimo. d) Capacitar a los coordinadores de colegios en educación intercultural para que sean

agentes multiplicadores en los colegios, aprovechando los recursos de capacitación que ya están disponibles. e) Crear estrategias locales para posibilitar el acceso de los voluntarios a las capacitaciones online

- ***Influir en la legislación educativa (reconocimiento de la educación no formal);*** Crear un comisión conformado por coordinadores de colegios y el equipo de comunidades educativas para la elaboración de un proyecto de ley de educación intercultural a nivel nacional para presentar en el Congreso Nacional.

- ***Reforzar la alianza con los establecimientos educativos: la escuela es participante;*** Cada representación local deberá crear estrategias para fortalecer el vínculo con las instituciones educativas.



CONCLUSIONES FINALES

Concluido dicho trabajo, nos propondremos elaborar las conclusiones a las que hemos arribado luego de todo el proceso de investigación.

Retomando el interrogante principal sobre *cuáles son las estrategias de comunicación externas existentes en AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay orientadas al intercambio cultural*, y para dar respuesta al mismo se desglosarán cada uno de los objetivos planteados al inicio de la investigación.

En primer lugar, respecto a las características del núcleo comunicativo, formas comunicativas y soportes comunicativos utilizados en las estrategias de comunicación externas, AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay posee dos áreas encargadas del manejo de la comunicación en la organización. Por un lado, a nivel nacional se encuentra el área de “Marketing y Reclutamiento”, y por el otro, a nivel local cada estructura voluntaria posee un área de “Visibilidad”. Las mismas se relacionan e intercambian información continuamente generando reciprocidad para establecer políticas de comunicación y líneas de acción comunes. Oficina Central es la responsable de sentar las bases de la comunicación, sin embargo, cada Estructura Voluntaria posee cierta libertad de acción a la hora de generar contenido.

Actualmente, el área de Marketing Reclutamiento está compuesta por personal idóneo, lo que en un primer momento generó fricciones con la Estructura Voluntaria de Córdoba Capital, debido a que como señala su presidente y desde una perspectiva de voluntario, consideran que la organización no tiene como finalidad última la venta de un producto, sino la de ofrecer experiencias interculturales de calidad diferenciándose de otras instituciones de intercambio. Aun así, reconocen que el sustento de AFS Programas Interculturales y el logro de su misión se respalda a través del ingreso económico que proveen los programas.

De igual forma, los voluntarios destacan que su público se pregunta acerca de porque los programas tienen un costo económico cuando la organización se manifiesta sin fines de lucro.

Otro aspecto para tener en cuenta y que destaca el coordinador de visibilidad de la Estructura Voluntaria de Córdoba Capital, es el poco interés por parte de los voluntarios de integrar esta área ya que no se ven resultados tangibles como si sucede en las áreas de envíos, desarrollo voluntario y recepción.

En segundo lugar, AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay manifiesta sus estrategias de comunicación en su Plan Estratégico, elaborado a partir del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el logro de su visión estipulada. El mismo incluye ejes e iniciativas estratégicas generales, pero no establece acciones y proyectos prácticos para la concreción de los objetivos propuestos. Es aquí, donde se deja margen de acción a cada Estructura Voluntaria para desarrollar y cumplir con los objetivos sugeridos. Este Plan Estratégico estipula acciones a cumplir a largo plazo, dejando de lado objetivos a corto plazo que la organización requiere. A partir de lo cual, mientras el plan esta en acción surgen nuevas necesidades que no se corresponden a lo anteriormente planteado y que se tendrán en cuenta en un plan futuro.

En tercer lugar, dentro de la organización podemos mencionar la discrepancia que existe sobre el uso de los soportes comunicativos. El principal canal por el que se caracterizó AFS Programas Interculturales Argentina & Uruguay fue el “boca a boca” pero con el paso del tiempo, el advenimiento de los nuevos medios de comunicación y al mismo tiempo, la nueva generación de público se hace necesario contar con nuevas herramientas comunicacionales como la publicidad en medios de comunicación masiva, y la utilización de redes sociales. Al respecto, los miembros de la organización tienen diferentes posturas sobre qué medio es el adecuado para ejecutar las acciones de comunicación.

En cuanto a la identificación de los públicos involucrados en el proceso comunicativo, pudimos dar cuenta que la organización no posee una correcta segmentación de estos. Los servicios que ofrecían no se adecuaban a sus necesidades, lo que produjo un replanteo y posterior reestructuración de los programas de envío incorporando nuevas opciones con respecto a los destinos y duración de los programas. Se buscó implementar acciones tendientes a incrementar la cantidad de participantes, promocionando el 2017 como “el año de Sending o Envíos”.

Otra falencia sobre los públicos es acerca de la falta de información destinada al público extranjero que se encuentra viviendo su experiencia de intercambio en el país. Los canales oficiales de comunicación no cuentan con la adecuada información para las características y necesidades de este público. Por ejemplo, sobre los extranjeros que no hablan castellano, la página web no posee la posibilidad de traducción en diferentes idiomas, dejándolos excluidos. Así como tampoco existe un apartado sobre recomendaciones, información útil y de contacto.

Por último, identificamos las estrategias orientadas al intercambio cultural. En este sentido, fue determinante establecer si AFS diferenciaba entre sus procesos comunicativos externos aquellos orientados a fomentar el aprendizaje intercultural. Algunas de ellas constan en campamentos, mateadas, charlas y talleres de interculturalidad que desarrolla cada estructura voluntaria dentro del ámbito local. La mayoría de las acciones de comunicación son tendientes a generar una mayor convocatoria de participantes para el lograr de su cometido que es el aumento en el volumen de los participantes que quieran vivir una experiencia intercultural a través de AFS Programas Interculturales, retomando la idea de la visión de la organización pensada para desarrollar una comunidad de ciudadanos globales capaces de crear un mundo más justo, perseguir la paz y el entendimiento mutuo entre culturas. Es aquí donde la organización desarrolla su vertiente educadora en beneficio de la comunidad para generar una participación activa en los problemas de la realidad social principalmente relacionados a la conciencia intercultural.

Consideramos que una de las principales fortalezas de la organización, se refleja en que la mayoría de los miembros que la conforman y son su principal sostén, son voluntarios. Las estructuras voluntarias son una pieza clave dentro del sistema de AFS Programas Interculturales debido a que cumplen el rol de nexo entre la Oficina Central, los participantes, las familias y las comunidades educativas. Todos y cada uno de ellos realizan un trabajo meramente ad honorem, ya que no reciben ningún tipo de retribución económica, por lo que su tarea debe ser considerada como una verdadera vocación de servicio trabajando en post de una misión en beneficio de la comunidad. En este sentido, cabe destacar el esfuerzo que hace la organización por mantener y desarrollar estrategias para conservar y fidelizar a estos miembros tan importantes para el logro de sus objetivos finales, a través de las áreas pensadas exclusivamente para este público.

Otro rol para destacar dentro de AFS Programas Interculturales, son las familias anfitrionas que hospedan a los intercambistas, que se ofrecen y participan en los programas porque voluntariamente desean compartir su vida con jóvenes, conocer otras culturas y enseñar acerca de la propia. La organización recalca en su discurso que los únicos requisitos para alojar a un estudiante intercambistas es un plato de comida, una cama y entusiasmo de abrirse y conocer nuevas culturas que terminan beneficiando no solo a la persona que se aloja en ese nuevo hogar sino a toda una familia produciendo cambios que impactan para toda la vida. Aún así, existen falencias a la hora de convocar a este público de ser participe del intercambio,

generando muchas veces que sean los propios voluntarios quienes deban proponerse como familias anfitrionas ante la inminente llegada de los estudiantes extranjeros, hasta que se consiga una familia dispuesta a hospedarlos.

Al culminar el presente Trabajo Final, y de acuerdo con los resultados obtenidos, se esta en condiciones de proponer una serie de acciones que pueden llevarse a cabo respecto a aquellas falencias y debilidades analizadas.

Respecto a la discrepancia sobre la profesionalización de los miembros de Oficina Central podemos recomendar que existan nuevas instancias de contacto e intercambio de opiniones, información e ideas respecto a cómo abordar la propuesta sobre los programas para vivir una experiencia intercultural. Estas instancias favorecerán a que cada parte involucrada valore el trabajo que realiza cada una, entendiendo que, si bien el staff profesionalizado tiene una visión enfocada hacia la venta de los programas y en tanto, los voluntarios apuntan a la vivencia de una experiencia intercultural; ambos cooperan y contribuyen al logro de la misión de la organización.

Sobre la falta de interés hacia la participación en el área de visibilidad en los voluntarios, podemos sugerir que desde la estructura se difunda la importancia de esta con la finalidad de buscar nuevos integrantes que aporten y colaboren en las funciones y acciones de visibilidad. Por ejemplo, reuniones y charlas informativas a los voluntarios recientemente incorporados para informar sobre las tareas, acciones y objetivos que involucran a dicha área.

En cuanto a la diferencia de criterios sobre los soportes comunicativos que la organización utiliza, señalamos que es necesario una revisión sobre las posibilidades y medios que disponen para las estrategias de comunicación. En este sentido, hacer una evaluación sobre la eficacia de los medios utilizados y analizar cuál es el soporte que más se ajuste a las necesidades para transmitir las acciones de comunicación, justificando su implementación y despejando cualquier duda acerca de su elección.

De acuerdo con el análisis de la segmentación de los públicos, indicamos que es primordial tener una correcta noción y caracterización acerca de los que se pretenden alcanzar, para mantener una constante actualización sobre los programas que se brindan y que la organización continúe vigente y predomine sobre sus competidores.

En relación con lo anteriormente expuesto, consideramos que es oportuno que la página web incorpore información para el estudiante intercambista que está viviendo su experiencia intercultural en el país, por ejemplo, agregando una sección destinada pura y exclusivamente a este público.

A propósito de la participación de las familias anfitrionas, señalamos que es preciso contar con una base de datos de familias anfitrionas temporarias y optimizar los mecanismos de reclutamientos de las mismas, evitando así posibles inconvenientes a la hora del arribo de los estudiantes intercambistas.

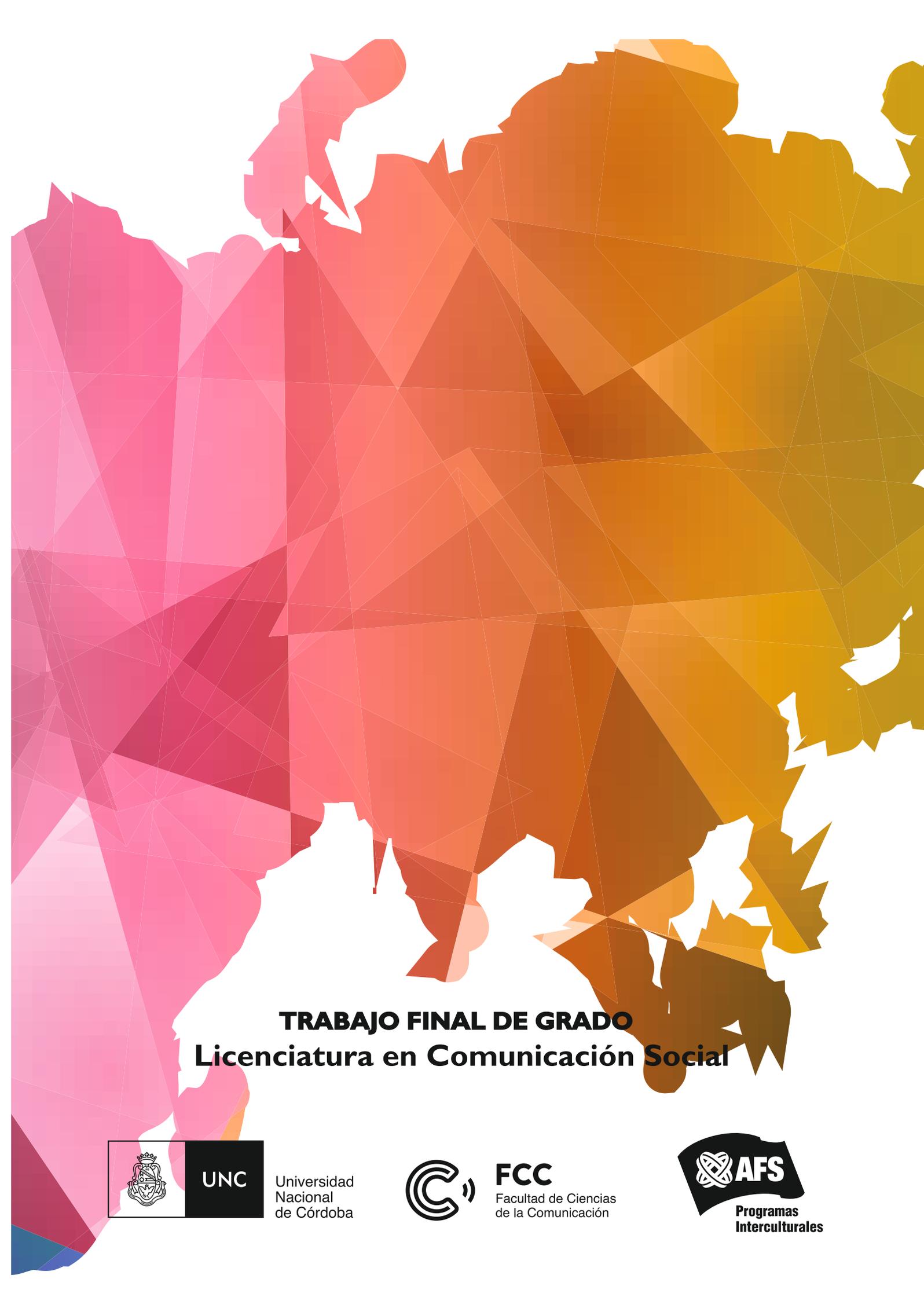
En el desarrollo de nuestra investigación hay ciertos temas sobre los que no se han podido profundizar por la necesidad de delimitar el estudio y son señalados a continuación para futuras investigaciones:

- Indagar sobre el impacto que el intercambio cultural que tiene en los participantes a través de instrumentos de medición que permitan dar cuenta del grado de dicho impacto y cómo esto afecta a la organización.
- Analizar la comunicación interna de AFS que incorpore una visión global de la organización para abarcar todas las áreas por las que atraviesa la comunicación.
- Describir y comparar las estrategias de comunicación utilizadas por las principales Estructuras Voluntarias del país, analizando las diferentes líneas de acción en comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Novell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Recuperado en Junio de 2017 de <https://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
- Álvarez Nobell, A., Romero Calmache, M. & Sánchez Sanvicente, M., Aragüés Dufol, P. (2012). Desarrollo cultural en las organizaciones. Un modelo de estudio basado en la Grounded Theory. *Revista Mediterránea de Comunicación*, vol. 3, N° 2., 111-127
- Barbero, J.M. (2014). Diversidad en Convergencia. *Matrizes*, v.8, N°2, 15-34. Recuperado en Julio de 2017 de: <http://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/90445/93216>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga, España: Editorial Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Santiago, Chile: Andros Impresores.
- Cuche, D (2002). *La noción de Cultura en las Ciencias Sociales*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- Edmond, M y Picard, D. (1992). *La Interacción Social: Cultura, Instituciones y Comunicación*. Barcelona, España: Paidós.
- Egidos, D. y Páez L. (2002). *Apunte de Cátedra: Comunicación Institucional*. Córdoba, Argentina: Mimeo UNC.
- Emanuelli, P, Egidos, D y otros (2009). *Tomo 1 Herramientas de metodología para investigar en comunicación*. Córdoba, Argentina: Copy-Rápido.
- Filmus, D. Arroyo D. y Estébanez, M.E (1997). *El perfil de las ONGs en Argentina*. Buenos Aires, Argentina: FLACSO.

- Romero Gallardo, A (2008). Organizaciones Gubernamentales, Medio de Comunicación y Nuevas Tecnologías. La Visión de un Jurista. *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*. Número 37. Recuperado en Junio de 2017 de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495950230003>.
- Gobierno de la Provincia de Córdoba, (s.f). *Guía de Nociones de Básicas para Fundaciones*. Recuperado en Junio de 2017 de <http://www.cba.gov.ar/wp-content/4p96humuzp/2012/06/Guia-Nociones-Basicas-Asociaciones-Civiles-V1.1.pdf>
- Ministerio de Desarrollo Social y Medio Ambiente. *Subsidios Institucionales*. (s.f)
- Paiva, V. (2004). ¿Qué es el Tercer Sector?. *Revista Científica de UCES*, v.8, N°1, 99-116. Recuperado en Junio de 2017 de http://dspace.uces.edu.ar:8180/xmlui/bitstream/handle/123456789/346/Qu%C3%A9_es_el_tercer_sector.pdf?sequence=1.
- Schvarstein, L. (1991). *Psicología Social de las Organizaciones, nuevos aportes*. Buenos Aires, Barcelona, México: Paidós.
- Trujillo Sáez, F. (2005). *En torno a la interculturalidad: reflexiones sobre cultura y comunicación para la didáctica de la lengua*. Recuperado en Julio de 2017 de https://fernandotrujillo.es/wp-content/uploads/2010/05/reflexion_intercultura.pdf.
- Uranga, W. (2007). *Mirar desde la Comunicación, una manera de analizar las prácticas sociales*. Recuperado en Agosto 2017 de http://www.washingtonuranga.com.ar/images/proprios/14_mirar_desde.pdf



TRABAJO FINAL DE GRADO

Licenciatura en Comunicación Social



UNC

Universidad
Nacional
de Córdoba



FCC

Facultad de Ciencias
de la Comunicación



**Programas
Interculturales**