



Universidad
Nacional
de Córdoba



FCC
Facultad de Ciencias
de la Comunicación

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

**COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.
PARADOJAS Y TENSIONES ALREDEDOR DE LAS COMUNICACIONES DEL SECTOR SOCIAL EN
ARGENTINA.**

**Gestión de las herramientas de comunicación en organizaciones de la Sociedad Civil de Córdoba
y Buenos Aires, Argentina**

Eugenia Etkin

Cómo citar el artículo:

Etkin, Eugenia. (2020). "Comunicación Institucional de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Paradojas y tensiones alrededor de las comunicaciones del sector social en Argentina. Gestión de las herramientas de comunicación en organizaciones de la Sociedad Civil de Córdoba y Buenos Aires, Argentina". Tesis de Doctorado para obtener el título de Doctor en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba. Córdoba (inédita).

Disponible en Repositorio Digital Universitario

Licencia:

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



**COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE
LAS ORGANIZACIONES DE LA
SOCIEDAD CIVIL**

**PARADOJAS Y TENSIONES ALREDEDOR
DE LAS COMUNICACIONES
DEL SECTOR SOCIAL EN ARGENTINA**

Doctoranda

Eugenia Etkin

Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias de la Comunicación
Doctorado en Comunicación Social
Tesis para aplicar al título de Doctora

Título

**COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL DE LAS
ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL
PARADOJAS Y TENSIONES ALREDEDOR DE
LAS COMUNICACIONES
DEL SECTOR SOCIAL EN ARGENTINA**

Subtítulo

**GESTIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN
EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL
DE CÓRDOBA Y BUENOS AIRES, ARGENTINA**

Doctoranda: Eugenia Etkin
Directora: Dra. Adriana Amado
Co directora: Dra. Susana Morales

Córdoba, 2020

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Índice de Tablas	9
Índice de Figuras	11
Siglas y Acrónimos	15
Agradecimientos	17
Resumen	21
Summary	23
Introducción	25
Aspectos metodológicos	33
Objetivos	36
Estructura de la tesis	37
Valor de la investigación: aportes de la tesis	39
BLOQUE I CONCEPTOS Y CONTEXTOS	41
Capítulo 1. Comunicación en organizaciones de la sociedad civil	45
1.1. Abordajes para un campo comunicacional propio	45
1.2. Profesionalización de la comunicación en OSC	48
1.3. Planificación comunicacional en OSC	51
1.4. Gestión de vínculos con actores sociales	53
1.5. De los pilares a las estrategias	58
1.5.1. Estrategias hacia los voluntarios	59
1.5.2. Estrategias para movilizar recursos	60
1.5.3. Estrategias hacia la prensa	61
1.5.4. Estrategias de incidencia	63
Síntesis del Capítulo	69
Capítulo 2. Comunicación y Gestión	73
2.1. Perspectivas de la comunicación en organizaciones	75

2.2. Comunicación institucional estratégica	79
2.3. De la comunicación a la conversación	80
2.4. Comunicación y gestión	82
2.5. Hacia una conversación social	84
2.5.1. Conversación desde la empatía	86
2.5.2. Conversación sustentable	86
2.5.3. Conversación desde la complejidad	87
2.5.4. Conversación ciudadana	88
Síntesis del Capítulo	91
Capítulo 3. Las Organizaciones de la Sociedad Civil	93
3.1. Los debates sobre sociedad civil	93
3.2. Surgimiento de las organizaciones sociales en Argentina	97
3.3. Características de las OSC	101
3.4. Clasificación y tipologías	103
3.5. Sociedad civil y comunicación	110
Síntesis del Capítulo	113
BLOQUE II COMUNICACIONES Y PERCEPCIONES PÚBLICAS DE OSC	115
Capítulo 4. Caracterización de las comunicaciones en organizaciones sociales	119
4.1. Justificación del trabajo y criterios de selección de las OSC	119
4.2. Definición del constructo: estructura del cuestionario	122
4.2.1. Tareas de campo y pre testeó	122
4.2.2. Muestra	124
4.3. Dimensiones del cuestionario	126
4.3.1. Cuestionario	128
4.4. Análisis de los resultados	135
4.4.1. Planificación comunicacional	136
4.4.2. Área o responsable de comunicación	137
4.4.3. Comunicación de la causa y de la organización	137
4.4.4. Comunicación para movilizar recursos	139
4.4.5. Acciones de prensa	140
4.4.6. Comunicación digital	141
4.4.7. Campañas de bien público	143
4.4.8. Vínculos con otros actores	145
4.4.9. Comunicación para la incidencia	150
Síntesis del Capítulo	151
Capítulo 5. Percepciones públicas sobre OSC	155
5.1. Estudio sobre percepciones públicas de OSC	155
5.2. Aspectos metodológicos del estudio	157
5.3. Dimensiones del estudio sobre percepciones públicas	159
5.4. Presentación de los resultados	162

5.5. Del diagnóstico a la gestión	167
Síntesis del Capítulo	171
BLOQUE III PILARES PARA UNA GESTIÓN COMUNICACIONAL	173
Capítulo 6. Planificación comunicacional en OSC	177
6.1. Planificación en organizaciones	177
6.2. Abordajes de la planificación en comunicación	179
6.3. Valor de la planificación comunicacional en OSC	183
6.4. Matriz <i>ad hoc</i> de planificación comunicacional aplicado a OSC	184
6.4.1. Momento analítico- explicativo: relevamiento y diagnóstico	185
6.4.2. Momento normativo: diseño de propuestas comunicacionales	192
6.4.3. Momento estratégico:	194
6.4.4. Momento táctico-operacional: implementación	194
Síntesis del Capítulo	199
Capítulo 7. Responsables de Comunicación en OSC	201
7.1. Responsables de comunicación en instituciones	201
7.2. De gestores a transformadores: distintas miradas sobre el rol del comunicador	203
7.3. Responsables en la gestión comunicacional	208
7.4. Una mirada desde sus actores	211
7.5. Rol de los comunicadores en el nuevo siglo	213
Síntesis del Capítulo	219
Capítulo 8. Interacción y vínculos con actores sociales	221
8.1. Gestión de vínculos institucionales	221
8.2. De públicos a actores sociales	226
8.3. Construcción de redes para fortalecer los vínculos	228
8.4. Capital social, capital comunicativo	232
8.5. Valor estratégico de un mapa de actores	234
Síntesis del Capítulo	241
BLOQUE IV ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN APLICADAS A OSC	243
Capítulo 9. Estrategias hacia los voluntarios	249
9.1. Participación del voluntariado	249
9.2. El voluntariado en Argentina	256
9.3. Comunicación hacia el voluntario	259
9.4. Estrategias de comunicación aplicadas al voluntariado	263
9.5. Gestión del voluntariado para OSC	265
Síntesis del Capítulo	271
Capítulo 10. Estrategias para movilizar recursos	273

10.1. Proceso de movilización de recursos	273
10.2. Recaudación de fondos en Argentina	277
10.3. Fuentes para obtener recursos	279
10.4. Recaudación y estrategias de comunicación	282
10.5. Estrategias de planificación para recaudar fondos	286
Síntesis del Capítulo	295
Capítulo 11. Estrategias de mediatización	297
11.1. Las OSC y su relacionamiento con la prensa	297
11.2. Activismo informativo	299
11.3. La sociedad civil en los medios	305
11.4. Gestión para un relacionamiento con la prensa	309
11.5. Estrategias de prensa aplicadas a OSC	314
Síntesis del Capítulo	321
Capítulo 12. Estrategias de incidencia pública	325
12.1. Incidencia, ciudadanía y comunicación	325
12.2. Incidencia de las OSC en políticas públicas	329
12.3. Incidencia desde la comunicación	332
12.4. Matriz <i>ad hoc</i> para la incidencia	337
12.4.1. Etapa diagnóstica	338
12.4.2. Etapa propositiva	342
Síntesis del Capítulo	353
CONCLUSIONES	357
Bibliografía	377
ANEXOS	425
Anexo 1. Listado de organizaciones sociales consultadas	427
Anexo 2. Gráficos con los resultados de las consultas efectuadas a OSC	439
Anexo 3. Consultas a especialistas en comunicación	453
Anexo 4. Resultados del estudio de imagen a OSC	467

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis en comunicación estratégica	80
Tabla 2. Evolución histórico-social de las OSC en Argentina	100
Tabla 3. Tipología de organizaciones sin fines de lucro (OSFL).....	104
Tabla 4. Índice de la sociedad civil Argentina.....	108
Tabla 5. Definición de productos comunicacionales.....	131
Tabla 6. Grado de participación en ONG	160
Tabla 7. Grado de recordación de las ONG	161
Tabla 8. Comunicación de las ONG.....	161
Tabla 9. Credibilidad en las ONG	162
Tabla 10. Estudio sobre las percepciones públicas de OSC en Argentina.....	162
Tabla 11. Planificación y comunicación	181
Tabla 12. Proceso de planificación comunicacional aplicado a OSC.....	195
Tabla 13. Funciones de los responsables de comunicación.....	206
Tabla 14. Características de un responsable de comunicación para OSC.....	212
Tabla 15. Competencias de los profesionales de comunicación y RRPP en organizaciones.....	215
Tabla 16. Análisis de la imagen institucional	225
Tabla 17. Diferentes conceptos sobre vínculos institucionales.....	227
Tabla 18. Caracterización de actores sociales.....	236
Tabla 19. Enfoques sobre voluntariado	255
Tabla 20. Legislación del voluntariado por provincias.....	258
Tabla 21. Fuentes para obtener recursos.....	280
Tabla 22. Técnicas de <i>fundrasing</i>	290

Tabla 23. La sociedad civil en los medios	308
Tabla 24. Demanda de los medios y las OSC.....	311
Tabla 25. Análisis de actores y definición de estrategias	341
Tabla 26. Criterios relevantes para la incidencia	344
Tabla 27. Matriz ad hoc de comunicación para la incidencia. Fuente: elaboración propia	349

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura general de la tesis	38
Figura 2. Responsables de comunicación en las organizaciones consultadas	49
Figura 3. A nivel de credibilidad, ¿qué puntaje le asignarías a cada uno?	51
Figura 4. Plan de comunicación en las organizaciones consultadas	52
Figura 5. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para comunicarse con otras instituciones?	54
Figura 6. ¿Cuántas y cuáles son las herramientas que se utilizan para trabajar en red?	54
Figura 7. Herramientas más utilizadas para comunicarse con empresas	55
Figura 8. Herramientas utilizadas para comunicarse con poderes públicos	56
Figura 9. Herramientas utilizadas para comunicarse con los poderes públicos .	57
Figura 10. Herramientas de comunicación para relacionarse con la prensa	57
Figura 11. Herramientas de comunicación más utilizadas para movilizar recursos.....	61
Figura 12. Herramientas de comunicación más utilizadas para relacionarse con la prensa	62
Figura 13. En los últimos tres meses ¿leíste o viste alguna noticia sobre ONG?	63
Figura 14. Acciones de comunicación para promover incidencia	64
Figura 15. Principales impedimentos para promover incidencia.....	64
Figura 16. Comunicaciones digitales en ONG del mundo	65
Figura 17. Cantidad de herramientas de comunicación utilizadas en las OSC consultadas.....	66
Figura 18. Supuestos para direccionar las conversaciones sociales en OSC	89
Figura 19. Población de estudio.....	125

Figura 20. Dimensiones de análisis.....	126
Figura 21. Resumen general de respuestas positivas.....	136
Figura 22. Herramientas de comunicación utilizadas sobre la organización	138
Figura 23. Frecuencia de la Comunicación sobre temas relacionados a la organización y a la causa	139
Figura 24. Herramientas de comunicación más utilizadas para movilizar recursos.....	140
Figura 25. Herramientas de comunicación para gestionar relaciones con la prensa.....	141
Figura 26. Plataformas de comunicación digital más utilizadas por las OSC...	142
Figura 27. ¿Cuántas y cuáles son las plataformas digitales más utilizadas por las OSC?	143
Figura 28. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas para comunicar campañas de bien público?.....	144
Figura 29. ¿Cuántas y cuáles son las herramientas utilizadas para campañas de bien público?.....	144
Figura 30. ¿Cuáles son las herramientas utilizadas para comunicarse con los gobiernos?	146
Figura 31. ¿Cuántas y cuáles son las herramientas utilizadas para comunicarse con los gobiernos?.....	146
Figura 32. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas para comunicarse con las empresas?	147
Figura 33. ¿Cuántas y cuáles son las herramientas para comunicarse con las empresas?	148
Figura 34. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas para trabajar en red con otras instituciones?	149
Figura 35. ¿Cuántas y cuáles son las herramientas que se utilizan para trabajar en red?.....	149
Figura 36. ¿Qué acciones de comunicación lleva a cabo para lograr incidencia?	150
Figura 37. Cantidad de organizaciones registradas por provincia en Argentina	159
Figura 38. ¿Cuál de los siguientes temas sobre ONG recordás?	165
Figura 39. ¿Seguís a alguna ONG en las redes sociales? / En caso afirmativo, ¿en qué red social?.....	166
Figura 40. ¿Cuenta su organización con responsables de comunicación?	209
Figura 41. Confianza pública sobre los responsables de comunicación para ONG	210

Figura 42. OSC y trabajo en red	230
Figura 43. Interacción e intercambio de información entre OSC de América Latina	231
Figura 44. Proceso para construir estrategias de vínculos	239
Figura 45. Los voluntarios el noveno país del mundo	253
Figura 46. Evolución del voluntariado en OSC de Argentina 1997-2010.....	257
Figura 47. Instancias de comunicación hacia el voluntariado	262
Figura 48. Redes sociales usadas por ONG.....	264
Figura 49. Esquema de gestión del voluntariado para OSC	270
Figura 50. Frecuencia de comunicación de las OSC con los gobiernos.....	282
Figura 51. ¿Cuáles son las herramientas utilizadas para comunicarse con los gobiernos?	283
Figura 52. Campaña de AEDROS: Donar ayuda	284
Figura 53. Plataforma de Nobleza Obliga	285
Figura 54. Etapas de un plan operativo para recaudar fondos	286
Figura 55. Análisis de situación	287
Figura 56. Diseño comunicacional para recaudación de fondos.....	289
Figura 57. Ejecución del plan para movilizar recursos.....	291
Figura 58. Evaluación y monitoreo para movilizar recursos	292
Figura 59. Periodismo de soluciones	302
Figura 60. Alerta de <i>fake news</i>	304
Figura 61. Pilares para un periodismo ciudadano.....	305
Figura 62. ¿Realiza acciones de prensa?	311
Figura 63. Frecuencia de acciones de prensa	312
Figura 64. Requerimientos de la prensa hacia las OSC	313
Figura 65. Ciudadanía comunicativa.....	315
Figura 66. Potenciar capacidades informativas	317
Figura 67. Mapa de actores y evaluación de medios	318
Figura 68. Estrategia de prensa.....	319
Figura 69. Ciclo de las políticas públicas y mecanismos de incidencia.....	331
Figura 70. Prácticas de comunicación de las OSC para promover incidencia...	333
Figura 71. Impedimentos que encuentran las OSC para promover incidencia.	333
Figura 72. Matriz de comunicación para la incidencia.....	338

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CABA	Ciudad Autónoma de Buenos Aires
CENOC	Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad
CRO	<i>Chief Reputation Officer</i>
CSOs	Civil Society Organizations
DirCom	Director de Comunicación
IGJ	Inspección General de Justicia
INDEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONG	Organizaciones No Gubernamentales
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PBI	Producto Bruto Interno
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
TD	Tesis Doctoral
TIC	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UNC	Universidad Nacional de Córdoba

AGRADECIMIENTOS |

Decidí emprender mis estudios de doctorado en el mismo lugar que había comenzado mi licenciatura treinta años atrás, en la escuelita de ciencias de la información —como le decíamos a finales de los ochenta— hoy convertida en Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC). Esta elección fue académica, pero también una decisión de pertenencia. Agradezco a quienes me acompañaron en el proceso porque fueron parte de estas tesis, son varias las personas e instituciones, pero soy consciente que el listado no es completo.

Gracias Alejandro, Conrado y Leopoldo por el apoyo incondicional, el silencioso acompañamiento, la ilimitada paciencia y por preguntar siempre: “¿Cómo va la tesis?”.

A mi directora de tesis, Adriana Amado, por acompañarme, por la insistencia, las observaciones que siempre sumaron y fortalecieron la calidad académica desde el cariño. A mi codirectora, Susana Morales, quien confió en mis propósitos y me dio la libertad para seguir con fuerzas.

A mis colegas que aportaron tiempo de lectura y sugerencias: Gonzalo Peña, Cecilia Mosto, Iliana Pizarro, Sergio de Piero, Adolfo Vázquez, Washington Uranga y Catalina Cachin por las generosas consideraciones que siempre tuvieron. A la memoria de Leo Baez, quien agitaba banderas de la comunicación para ONG conjugando teoría y práctica.

A las OSC que me permitieron investigar sobre sus comunicaciones y que aportaron datos para solventar mi investigación. También al Registro de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y Organizaciones intermedias de la Provincia de Córdoba, especialmente a Carolina Ator y Carmen Bercovich.

A Gabriela Pagani, quien leyó como si fueran propios los capítulos de esta tesis y quien, con sabia paciencia, me esperó por proyectos conjuntos.

A mis alumnos y exalumnos, especialmente a Francisco Lobbosco y Lucas Olmos porque sus preguntas me hicieron reflexionar sobre esta tesis.

Agradezco a Andrea Martin, quien con generosidad y cariño me ayudó a poner en orden los datos y gráficos.

A Gustavo Filsinger por la dedicación, con mente y corazón, que me permitió cerrar el proceso en compañía. Gracias, amigo.

A Evita García Muñoz, porque su maquetación y correcciones al final del proceso me contuvieron con cariño, sumado a su alegría contagiosa que convierte todo en posible.

A Liliana Cardzoglou que siempre supo que el momento de cerrar el ciclo iba a llegar pronto, gracias por acompañarme con tus sabias palabras.

A mis amigas que me animaron y respetaron mis ausencias, gracias, Cecilia, Lala, Melisa, Claudia, Majo y Sonsoles, porque una tesis también necesita del afecto.

A mi hermana, Ana que en simultáneo nos acompañamos en la misma tarea de construir tesis. Por tantos recorridos compartidos, este fue uno más en el camino.

A mis sobrinos Guido, Clemente Paula y Felipe quienes supieron dar respuestas con dedicación ilimitada a las preguntas de una *not millennial*.

A Costa, quien custodió mi concentración.

A Oscar y Titi de quienes tomé prestado persistencia y valentía.

¡Gracias a todos!

Porque lo que se hace desde el cariño siempre es extraordinario.

EUGENIA ETKIN

RESUMEN |

Las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) son actores relevantes en el ámbito social pero también en lo comunicacional y se han convertido en espacios alternativos de participación colectiva con capacidad de incidencia social, legislativa y comunicacional.

Este trabajo concibe a las OSC como sujetos sociales y de comunicación, esto significa que son actores con características específicas a otro tipo de instituciones, por lo tanto, el análisis comunicacional también exige de una reflexión que atienda sus peculiaridades. El auge de las OSC, están definido un campo de conocimiento dentro de la comunicación institucional hasta el momento explorado de forma incipiente. Existen en Argentina escasos estudios empíricos sobre las prácticas de comunicación que realizan las OSC. Esta tesis analiza las acciones de comunicación en OSC de las provincias de Córdoba y

Buenos Aires, indagando las herramientas que utilizan para comunicarse, la frecuencia con que las llevan a cabo y los actores con los que se relacionan. A partir de los resultados que se obtuvieron, se exhibe un estado de situación sobre las comunicaciones en OSC que en líneas generales indica que, si bien no están profesionalizadas, ni se planifican las prácticas de comunicación, ni cuentan con recursos suficientes para implementarlas, aun así, comunican sus causas dentro del marco de sus posibilidades. Paralelamente, las OSC siguen siendo sujetos colectivos confiables dentro de la sociedad y particularmente en Argentina son actores escuchados y altamente valorados socialmente.

Por último, resulta necesario repensar los modelos teóricos y abordajes analíticos de los estudios de comunicación institucional y comenzar a hablar de un tipo de comunicación propio de la sociedad civil, con rasgos diferenciales que debe conformar sus propias referencias académicas. Es por esta razón, que esta tesis doctoral intenta abrir líneas de análisis en el campo de la comunicación que den cuenta sobre la especificidad de las organizaciones sociales, aunque el universo heterogéneo admita que la reflexión sea dinámica y cambiante. Concebir la comunicación de las OSC es advertir como rasgo distintivo, las tensiones y paradojas que se van configurando y que son propias de un sector en permanente construcción.

PALABRAS CLAVES: comunicación institucional, comunicación para organizaciones sociales, sociedad civil, gestión de la comunicación, estrategias de comunicación organizacional.

SUMMARY |

Civil society organizations are relevant players not only in the social but also in the communicational field. They have become players with social, legislative and communicational advocacy capacity and are configured as alternative spaces for collective participation.

This work understands Civil Society Organizations (CSOs) as subjects of communication and seeks to analyze not only their practices, but also to establish proposals for action since they are considered differential collective subjects. This means that they are players with distinctive features and characteristics to other types of institutions, therefore communicational analysis also requires a reflection that addresses their peculiarities.

The rise of civil society organizations are defining a field of knowledge within institutional communication which so far was explored in an incipient way. It is for this reason that this doctoral thesis tries to open new lines of analysis in the field of communication that account for the communicational specificity of social organizations. In this way, it can be said that there is a type of communication characteristic of civil society with differential features and it should form its own academic references. Likewise, the very heterogeneous universe of civil society and its organizations admits that the reflection be dynamic and changing. Social institutions should modify their communication practices by accompanying the new communication dynamics that are being presented. In order to understand and promote the communication of CSOs, it is necessary to notice as distinctive features the tensions and paradoxes that are being configured, which are typical of a sector in permanent construction.

KEYWORDS: institutional communication, communication for social organizations, civil society, communication management, organizational communication strategies.

INTRODUCCIÓN |

Desde los estudios de comunicación las organizaciones sociales se han convertido en objeto de diversas investigaciones, ya sea por la relevancia que han adquirido en el campo social como por la incidencia que han generado a partir de sus prácticas. El valor social se refiere a que son actores confiables con relación a otras instituciones, en tanto la incidencia, indica que diversas iniciativas provenientes de ONG, se han convertido en leyes o sus temas se han transformado en objeto de demandas¹. Sin embargo, se evidencia un vacío en el campo de la comunicación que no refleja la especificidad de las organizaciones sociales, por lo tanto, se podría comenzar a reflexionar sobre un tipo de comunicación propio del tercer sector. La escasez de

¹ Existen investigaciones en Argentina relativas a estos dos temas. Con relación a la comunicación e incidencia pueden mencionarse: Cicalese (2013), Segura (2014), Zapata (2014) y Uranga (2016). Otro estudio llevado a cabo por Gradin y de Piero (2018) muestran que 53 leyes de las 1506 sancionadas en

investigaciones en comunicación de OSC, junto con la ausencia de datos concretos, contrasta con la importancia que van adquiriendo en el campo comunicacional. De tal manera, esta Tesis Doctoral (TD) a partir de las investigaciones realizadas, apunta a sentar las bases para construir una categoría propia de comunicación en OSC que contribuya a los estudios en comunicación institucional².

Existen en Argentina alrededor de 105 000 organizaciones sociales y según el organismo estatal que regula las OSC en Argentina, el Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC) solo están registradas 18 380 organizaciones, en una base de datos de inscripción no obligatoria en todo el territorio nacional. Del total relevadas por CENOC, el 50% no tienen personería jurídica y la mayoría están asentadas en el sector urbano en la denominada zona pampeana³.

Las OSC⁴ son actores relevantes no solo por la cantidad de organizaciones que han surgido en los últimos años, sino por la fuerza política, social y económica que ejercen⁵. Este último aspecto se pone de relieve a través de cifras que estiman que las OSC en Argentina movilizaron recursos financieros equivalentes al 2,6 % del producto bruto (Reigadas, 2007: 77). Distintas son las causas que se atribuye al crecimiento de las OSC, entre las más importantes se destacan la retirada del Estado, la expansión de nuevas formas participación ciudadana y el surgimiento de organizaciones sociales con nuevas demandas (Ozlak, 1999; de Piero, 2005; García Delgado, 2002; Sorj, 2010).

² García Orosa (2006) propone trazar un marco teórico propio de la comunicación para el tercer sector diferenciándola de los modelos empresariales y de las administraciones públicas para de esta manera poder empezar a construir una categoría propia.

³ Zona pampeana incluye Buenos Aire, Santa Fe, Córdoba y Entre Ríos.

⁴En esta TD se usa los términos OSC, ONG, entidades sociales, organizaciones sociales y organizaciones del tercer sector, como sinónimos solo con fines de lectura. Se admite que cada referencia tiene una carga conceptual diferente que se explica y detalla en el Capítulo I.

⁵Según reflexiona Álvarez Ugarte (2013) las OSC son actores aparentemente débiles que habrían podido llegar a tener cierta capacidad de influencia en los procesos políticos. Agregamos que aquellas prácticas que se apoyan en la comunicación con vocación de incidencia tienen una finalidad política ya que implica disputar simbólicamente la construcción del espacio público.

El auge de las OSC en Argentina está definiendo un campo de conocimiento dentro de la comunicación institucional hasta el momento explorado de forma incipiente. Ha sido recién en los últimos años, que se han editado publicaciones y bibliografía específica sobre comunicación de la sociedad civil vinculadas a intervenciones concretas o estudios de caso⁶. En este sentido, la intención de esta investigación apunta a exponer las paradojas y tensiones que se presentan en las investigaciones sobre las comunicaciones de OSC y el escaso valor que le han dado las líneas de estudio académicas a la gestión comunicacional para organizaciones sociales (OS). La bibliografía relativa a la comunicación de la sociedad civil se puede dividir en dos grandes líneas de análisis, por una parte, la comunitaria y por otra, la corporativa institucional. La primera, concibe la comunicación como proceso de transformación y de cambio social, mientras la segunda, descansa en la idea que la comunicación contribuye a optimizar la imagen de una institución. La presente TD, intenta nutrirse de ambas miradas, pero basando los análisis a la luz de la singularidad del sector social, se pretende, a partir de los estudios en comunicación institucional, comprenderlos y analizarlos e intentar aportar una reflexión sobre las particularidades aplicadas a la comunicación en OSC⁷. Es decir, que en el ámbito de la comunicación estos nuevos actores encuentren un nuevo espacio de reflexión.

Con relación a la problemática planteada, en el campo de la comunicación institucional de OSC, se podría comenzar a reflexionar sobre un tipo de comunicación propio, con rasgos diferenciales y que debería conformar sus propias referencias (García Orosa, 2006). Es por esta razón que, no solo las teorías de comunicación institucional deben dar cuenta de los nuevos modos de

⁶ La Editorial La Crujía ha editado numerosos títulos entre los que se destacan: *Comunicar para el cambio social* (Enz, Fantin y Laharrague, 2006); *Comunicación comunitaria: Apuntes para abordar las dimensiones de la construcción colectiva* (Cicalese, 2010); *Comunicación para la incidencia* (Cicalese, 2013). Otra publicación es la de Carlos March de 2009, *Dignidad para todos*, de la Editorial Temas. De la editorial San Pablo, está la obra de Vargas y Zapata del 2010, *Enredando Prácticas. Comunicación desde las organizaciones sociales*. También se destacan las investigaciones de Editorial Patria Grande, *Conocer, comunicar, transformar* (Uranga, 2016).

⁷ Cuando se refiere a estudios en comunicación se hace referencia a las investigaciones y producciones de los principales investigadores en comunicación institucional, principalmente los investigadores hispanoamericanos: Joan Costa, Norberto Chaves, Adriana Amado, Paul Capriotti, Sandra H. Massoni, Rafael Alberto Pérez, Michele Ritter, Miguel Túnez López y Luis Ángel Sanz de la Tajada.

comunicación que se establecen entre las organizaciones y los diversos actores con los que se vinculan, sino que también se deben repensar las herramientas que se utilizan. El desarrollo de nuevas tecnologías, ha configurado una nueva dinámica en las interacciones, los escenarios en los que se desarrollan y transitan las conversaciones entre las organizaciones y sus públicos deben ser reactualizados a la luz de estos cambios. Por lo tanto, esta TD en su conjunto, apunta a colaborar a partir investigaciones efectuadas, una categoría propia de comunicación organizacional específica para OSC que contribuya a los estudios de comunicación institucional. Asimismo, podría plantearse que la comunicación debería pensarse en términos de *post* disciplina ya que la variedad y fragmentación de sus estudios han configurado un campo no unificado, por lo que se propone convivir con la fragmentación y proliferación de estudios de comunicación como una cualidad distintiva, construyendo teorías alrededor de problemas y preguntas comunes (Waisbord, 2019, p.127). Pensar la comunicación como un campo fragmentado, en el que conviven análisis diferentes sobre un mismo fenómeno, sea quizá el comienzo de una mirada desde la diversidad disciplinar, en las que diferentes tradiciones teóricas de la comunicación ofrecen distintos caminos para discutir prácticas y problemas comunicativos (Craig, 2006).

Para la investigación de esta TD se realizó una consulta a 224 OSC de las provincias de Córdoba y Buenos Aires, cuyo objetivo fue indagar las acciones de comunicación que desarrollan, las herramientas que utilizan para difundir sus mensajes y la frecuencia con que llevan a cabo las prácticas de comunicación. Esta consulta permitió analizar la especificidad del sector, no encontrando estudios similares realizados en Argentina. Por esta razón, esta investigación espera ser un aporte a futuras investigaciones en comunicación del sector social.

El título de este trabajo anuncia las tensiones y paradojas que a lo largo del estudio fueron surgiendo. Por una parte, tomar los estudios clásicos de comunicación institucional ayudó a definir y organizar las prácticas de comunicación que desarrollan las OSC, no obstante, dichas acciones son diferentes a las que se desarrollan en otras instituciones, de modo que es

necesario analizarlas desde su especificidad. Por otra parte, hay una paradoja constante en la misma naturaleza de las organizaciones sociales, al ser instituciones privadas con fines públicos, si bien pueden tomar ciertos modelos que provienen de ambos sectores, necesitan ser resignificadas para que puedan encontrar sus propias referencias. Asimismo, el campo mismo de la sociedad civil presenta contradicciones, ya que existen organizaciones con intereses e ideologías en conflicto, por tanto, estas tensiones y paradojas son propias de un sector heterogéneo, en un contexto de fragmentación de los estudios de comunicación.

Las OSC irrumpen en el espacio público y lo hacen de diferentes formas, visibilizando temas, mediatizando sus causas o promoviendo la sanción de leyes. Las OSC trazan diferentes objetivos, formas de organizarse, tipos de financiamiento, y asumen adscripciones ideológicas distintas, que configuran un campo altamente complejo. Desde fundaciones con matices empresariales, hasta comedores de asistencia alimentaria, el abanico de organizaciones es amplio de tal forma que, cualquier intento de homogeneización sería reduccionista. No obstante, aun teniendo en cuenta estas diferencias, en el campo de la comunicación de las OSC se pueden encontrar ciertas regularidades en sus problemáticas, que se han detectado a partir de los resultados de nuestro estudio: escasa planificación, falta de profesionales en comunicación, insuficiente presencia en los medios, eventual comunicación con los donantes y voluntarios, reducida articulación con otros actores sociales, por mencionar las más relevantes. Dichas problemáticas, suceden en organizaciones de las más diversas procedencias y magnitud, por esta razón y teniendo en cuenta la diversidad de OS, esta investigación no pretende arribar a generalizaciones, sino reflexionar sobre las particularidades.

Este estudio se basa en una concepción de la comunicación como práctica compleja, como un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas que se define por la acción, porque es a través de las acciones que se van configurando modos de comunicación. Se entiende por prácticas de comunicación a las acciones que posibilitan la expresión y participación de los

sujetos, en este caso se analizan las organizaciones sociales como sujetos colectivos investidos de significación. Se considera a la comunicación de las OSC bajo dos aspectos, uno como derecho que contribuye al fortalecimiento de una ciudadanía comunicativa y el otro, como acciones concretas que utilizan las organizaciones para dar cuenta de sus relatos. La comunicación institucional históricamente, estuvo centrada en un paradigma del emisor en el que las instituciones tomaban la palabra y se erigían como emisoras soberanas. En la actualidad, los escenarios han cambiado, los contextos son versátiles, los actores sociales son más atentos y demandantes, por tanto, sería conveniente revertir el proceso y empezar a reflexionar sobre modelos que den apertura a la escucha y que promuevan conversaciones entre las instituciones y sus interlocutores.

Las organizaciones presentan sus discursos en el espacio público y establecen determinados fines, eligen ciertos contenidos utilizando un conjunto de herramientas de comunicación. Este proceso de comunicación está condicionado por el contexto en el cual se realiza, por la tipología de la organización y por los recursos que dispone. Los procesos de gestión comunicacional para OSC, se piensan a partir del desarrollo de capacidades comunicativas que fortalezcan el ejercicio de ciudadanía (Garretón, 1995; Camacho, 2005). En la gestión comunicacional, se analizan tanto las acciones concretas de comunicación como los dispositivos que utilizan, no obstante, esta idea no implica pensar la comunicación a través de sus productos, sino desde los procesos, ya que la comunicación no es más que un tipo particular de conversación que se va entretejiendo a partir de los vínculos que construye. En este estudio, la idea de vínculo y relación son los ejes transversales que atraviesan la gestión, se gestiona para hablar con otros, para mostrar una causa, para plantear un problema, para instalarlo en los medios, para poder recolectar fondos o para convocar a voluntarios.

Los interrogantes que surgieron previamente al desarrollo de la tesis pueden sintetizarse en las siguientes preguntas: ¿Es posible pensar en modelos de comunicación que sean propios para organizaciones sociales? ¿Se pueden

plantear estrategias que contribuyan a configurar identidades de comunicación para OSC?

Para tal fin, se plantearon cuatro niveles de problemas con relación a la construcción del objeto de estudio. Primero, el análisis teórico de las OSC como sujetos de estudio, segundo, la caracterización de sus prácticas de comunicación, tercero, el relevamiento y análisis de las percepciones públicas y por último las estrategias de gestión de comunicaciones aplicadas a la sociedad civil. A cada nivel de problema, acompañaron preguntas que a lo largo de la investigación actuaron como guías que direccionaron el proceso de tesis. A continuación, se presentan los niveles de problemas a revisar con sus consecuentes interrogantes:

- Aspectos teóricos vinculados a la comunicación y a las OSC:
 - ¿Cuáles son las características distintivas de la comunicación en las OSC?
 - ¿Qué características específicas tienen las organizaciones sociales en Argentina?
 - ¿Cuáles fueron sus rasgos constitutivos?
 - ¿Cómo fue el recorrido histórico en su conformación?
- Caracterización de las comunicaciones en OSC
 - ¿Cuáles son las prácticas de comunicación que desarrollan las OSC?
 - ¿Cómo es la frecuencia de sus prácticas de comunicación?
 - ¿Qué herramientas de comunicación utilizan?
 - ¿Cómo es el relacionamiento que establecen con otros actores sociales?
- Percepción pública sobre OSC

- ¿Qué grado de recordación tienen los públicos sobre los temas de OSC?
- ¿A través de qué canales se informan los públicos sobre las actividades de las OSC?
- ¿Qué rol se le asigna socialmente a las OSC?
- Gestión de la comunicación para OSC
 - ¿Cuáles son las prácticas de comunicación para sensibilizar y concientizar sobre causas sociales?
 - ¿Qué mecanismos utilizan las OSC para visibilizarlos y mediatizarlas?
 - ¿Qué acciones de comunicación emprenden para obtener recursos?
 - ¿Cómo se promueve la participación de voluntarios?
 - ¿Qué herramientas de comunicación utilizan las OSC para promover incidencia pública?

Es importante aclarar que este estudio puso foco en el análisis de la comunicación externa particularmente en aquellas que se consideran diferenciales para este tipo de instituciones. Las prácticas diferenciales, se vinculan a las distintas acciones de comunicación que puede gestionar una organización social con diferentes fines que procure alcanzar. De acuerdo con este planteo, se determinaron los siguientes fines: participación del voluntariado, movilización de recursos, mediatización e incidencia. Para la mayoría de las organizaciones sociales los voluntarios son actores claves en la vida institucional, convocarlos y sostener su participación es una actividad primordial. Para llevar a cabo sus actividades, las OSC requieren de recursos, por lo tanto, es necesario definir acciones de recaudación que puedan favorecer la sostenibilidad de una organización. La visibilización de las problemáticas a través de los medios de

comunicación social, es un tema de preocupación que han manifestado las organizaciones consultadas, de tal forma que, la mediatización exige desplegar ciertas habilidades de relacionamiento con la prensa, que permitan a las OSC amplificar sus temas en el espacio público. Por último, las organizaciones sociales procuran incidir en el contexto que actúan, por lo tanto, es necesario definir estrategias de comunicación que colaboren a sensibilizar, concientizar e influir sobre determinado tema.

Aspectos metodológicos

El enfoque de esta TD es de carácter exploratorio, dado que se intenta, por una parte, comprender y analizar las particularidades de las comunicaciones en OSC y por otra, abrir debates en el campo de la comunicación institucional. Asimismo, dentro de los objetivos se propone establecer guías de comunicación que puedan ser aplicados a OSC y que aporten a partir de reflexiones teóricas, sugerencias para la construcción de un campo de estudio con características propias.

El diseño metodológico contempla tres instancias: una descriptiva, otra de investigación de campo y una propositiva. Los primeros capítulos suministran el marco de referencia y contextualizan a las OSC como sujetos de análisis. Se presentan las perspectivas teóricas de la comunicación institucional, resaltando las principales discusiones de cómo abordar los procesos comunicacionales en las organizaciones (Capítulos 1, 2 y 3).

Por otro lado, en la instancia de investigación de campo, se exhiben dos capítulos que conforman un diagnóstico del estado de las comunicaciones en el sector social de Argentina. El fin de esta investigación empírica, fue construir una base de análisis de acuerdo con dos consultas, una realizada a OSC sobre sus prácticas de comunicación, y por el otro, la realización de una encuesta sobre percepciones y valoraciones que tienen los públicos sobre las OSC. Ambos estudios, sentaron las bases de un diagnóstico a partir del cual se desarrollan diferentes estrategias de comunicación para ser aplicadas a OSC. Para la consulta a las OSC, la muestra realizada fue de 224 organizaciones y se elaboró en función

de un recorte temático y geográfico. Las organizaciones debían pertenecer a cualquier tipo de organización dentro de la sociedad civil, no diferenciando tipologías ni modos de intervención y debían estar asentadas en las provincias de Buenos Aires y Córdoba. El objetivo se desarrolló bajo una investigación descriptiva sobre la base de técnicas cualitativas que incluyó el diseño de un cuestionario, entrevistas y análisis documental (Capítulo 4). En tanto para el estudio sobre percepciones públicas de OSC, se seleccionó una muestra aleatoria, no probabilística y sin fines de representatividad utilizando una plataforma digital para recabar los datos. Las respuestas fueron anónimas y respondieron a cuatro dimensiones de análisis con relación a las OSC, según el grado de participación, nivel de recordación sobre noticias vinculadas a OSC, herramientas de comunicación y grado de credibilidad hacia OSC con relación a otros actores (Capítulo 5).

Finalmente, para la investigación de esta TD se recurrió tanto a la consulta de fuentes primarias como secundarias. Como fuentes secundarias se consultaron libros, revistas, material electrónico y estudios específicos sobre comunicación y sociedad civil. En tanto como fuentes primarias, se realizaron consultas y entrevistas a miembros de OSC, a especialistas en comunicación organizacional, referentes académicos y funcionarios vinculados al tema, cuyo objetivo apuntó a obtener información relevante sobre aspectos vinculados a la comunicación de OSC. El recurso de la entrevista también permitió recolectar diferentes interpretaciones de especialistas, tanto del ámbito académico que investigan sobre comunicación y sociedad civil, como de aquellos que participan activamente en OSC. Para la selección de los informantes claves, la elección de la muestra fue preestablecida y se tuvo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Que fueran especialistas en comunicación de las organizaciones.
- Que fueran investigadores en temas relacionados con la sociedad civil.
- Que cumplieran funciones dentro de organismos públicos vinculados a la sociedad civil.

- Que participaran activamente o fueran miembros regulares en una OSC.

Algunas de las entrevistas se efectuaron de forma personal y otra vía correo electrónico, en algunos casos fueron preguntas referidas a un tema particular, mientras que otras se correspondieron con preguntas estandarizadas, en las cuales los informantes respondían sobre varios temas que se pretendían indagar, que se incluyen en el anexo de esta TD ⁸. El análisis de las entrevistas estuvo guiado por los siguientes principios:

- Distintas variedades e interpretaciones sobre la comunicación en OSC.
- Diferentes interpretaciones de los consultados/entrevistados sobre la complejidad de la sociedad civil.
- Que las consultas atendieran a la diversidad de formas organizativas de OSC.

La metodología empleada se corresponde a un procedimiento de triangulación, ya que se utilizaron métodos cuantitativos y cualitativos para analizar e interpretar la comunicación de las OSC. Cada uno de los métodos y técnicas aplicadas como las consultas a OSC, encuestas, entrevistas en profundidad a especialistas, se constituyeron como estrategias que permitieron comprender el fenómeno de comunicación desde diferentes perspectivas (Etkin y Ravettino, 2018). El principal aporte de una triangulación metodológica, consistió en poder visualizar el problema desde diferentes ángulos y de esta manera aumentar la validez y consistencia de los hallazgos (Okuda Benavides y Gómez-Restrepo, 2005).

⁸ Se entrevistó a los especialistas Joan Costa (DIRCOM) y Adolfo Vázquez (UCES). Se consultaron a los investigadores Sergio De Piero (Flacso) y Agustina Gradin (Flacso). Se consultaron a funcionarios públicos como Carmen Bercovich Rodríguez y Carolina Ator (Registro Único de ONG de Córdoba) y Beatriz Orłowski (CENOC). Se entrevistaron a los siguientes miembros de ONG Leonardo Báez (Un techo para mi país), Francisco Guevara (Modulo Sanitarios), Laura Duran (Amnity Internacional) y Pablo Baños (Avina).

Por otra parte, cabe aclarar que todas aquellas figuras y tablas que se consignen como “Fuente de elaboración propia” fueron confeccionadas por la tesista para los fines de la presente TD. Finalmente, durante el proceso de redacción de la presente TD se debe tomar el lenguaje perteneciente a ambos géneros, no se incluyen términos con un sentido sexista y en los casos que se requiera un uso del masculino, solo se menciona con el objetivo de simplificar la lectura. Esto último, se puede observar especialmente en los Capítulos 7 y 9 en los que se mencionan “Los responsables de comunicación” y “Los voluntarios” de forma indeterminada sin hacer referencia al género.

Objetivos

El objetivo general de esta TD apunta a caracterizar las prácticas de comunicación que desarrollan las OSC en las provincias de Córdoba y Buenos Aires, como aporte para la construcción de un campo propio de comunicación institucional aplicado a la gestión de las OSC y la discusión de sus particularidades.

Para llevar a cabo dicho objetivo general se proponen los siguientes objetivos específicos que apuntan a:

- Describir y analizar las principales prácticas de comunicación que realizan OSC en las provincias de Córdoba y Buenos Aires, determinando la frecuencia y los actores a las que van dirigidas, con el propósito de construir un diagnóstico de situación de comunicación sobre las OSC en Argentina.
- Analizar los procesos de planificación comunicacional, los responsables de comunicación y los vínculos que establecen las OSC con diferentes actores sociales que fortalezcan la gestión comunicacional en OSC.
- Elaborar estrategias diferenciales de comunicación aplicadas a OSC que apunten a promover la participación en organizaciones,

solicitar recursos, gestionar procesos de mediatización y favorecer la incidencia pública de organizaciones.

Estructura de la tesis

Esta TD consta de Introducción y doce Capítulos, contenidos en cuatro Boques Temáticos, una Conclusión General, Bibliografía y Anexos. El estudio se articula en cuatro bloques que se proceden a describir:

1. Conceptos y contextos: comunicación y OSC.
2. Análisis del corpus: comunicación y percepción pública sobre OSC.
3. Pilares de la gestión comunicacional para organizaciones sociales.
4. Estrategias de comunicación aplicadas a OSC.

En el Bloque 1, se incluyen, por una parte, los análisis para la conformación de un campo comunicacional propio para OSC, por otra, los debates referidos a la comunicación institucional y por último, las aproximaciones conceptuales de la sociedad civil. Además, se describen a las organizaciones sociales como sujetos de análisis y las perspectivas de comunicación que permitieron interpretar la comunicación en las OSC.

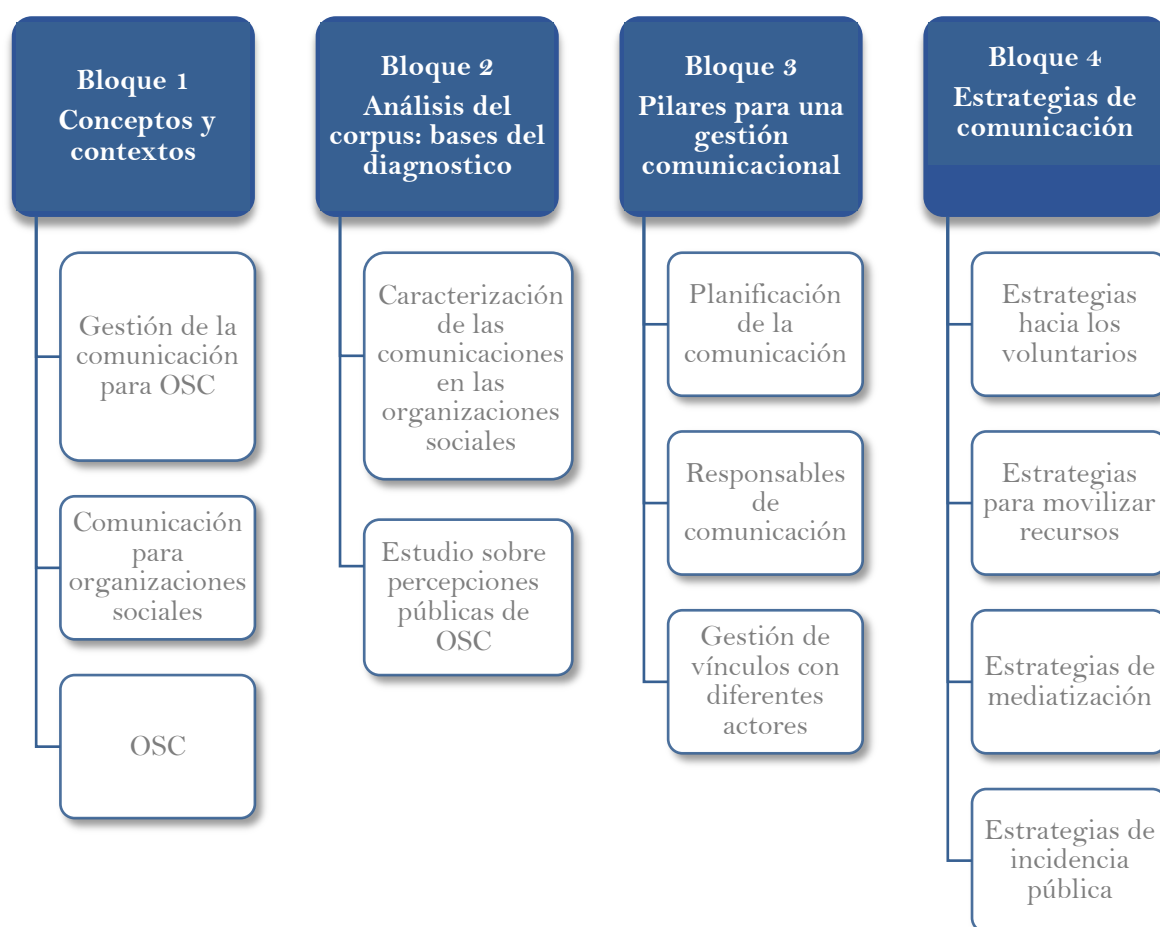
En el Bloque 2, se presenta el análisis del corpus. Este incorpora un relevamiento empírico sobre prácticas de comunicación y su caracterización. Asimismo, se realiza un análisis de la imagen pública de las OSC e intenta determinar cómo se relaciona la imagen percibida por el público de las acciones de comunicación desarrolladas por las OSC.

El Bloque 3 profundiza la gestión de la comunicación organizacional y considera tres aspectos fundamentales: la planificación, los responsables de la gestión comunicacional y los vínculos que establece una organización con sus diferentes interlocutores. En este sentido, se describen las perspectivas hasta ahora propuestas y un análisis sobre planificación comunicacional. Por último, se analiza, por una parte, la construcción de vínculos entre las OSC y los actores

sociales, y, por otra, la posibilidad de una organización de trabajar en redes para promover capital social.

En el Bloque 4 se exponen cuatro estrategias de comunicación conforme a los diferentes fines posibles que pueda establecer una organización social. Estas estrategias orientativas se esgrimen para su posible implementación tras la presentación de los lineamientos de comunicación por parte de organizaciones sociales. Asimismo, se cotejan otras estrategias para movilizar recursos financieros, técnicos o humanos que puedan aportar valor y crecimiento a las organizaciones. También se incluye una reflexión sobre los procesos de mediatización de las organizaciones sociales, y, por último, se analizan aquellas prácticas con vocación de incidencia de las OSC, particularmente, en la relación con la formulación e implementación de políticas públicas.

Figura 1. Estructura general de la tesis



Valor de la investigación: aportes de la tesis

La originalidad de este trabajo consiste, por una parte, en el relevamiento y descripción del estado de situación de las comunicaciones en OSC en las provincias de Córdoba y Buenos Aires, y por otro, en la exposición de líneas de análisis de comunicación que puedan ser aplicadas a OSC y se constituyan como aportes en la conceptualización y teorización de este campo de análisis. Las contribuciones más relevantes pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- Registro y sistematización de las prácticas de comunicación de OSs en las provincias de Córdoba y Buenos Aires, Argentina.
- Revisión de las diferentes perspectivas de los autores de comunicación organizacional relevantes.
- Diagnóstico del estado de la cuestión sobre las prácticas de comunicación implementadas en diferentes OSC argentinas.
- Diseño de una encuesta modelo para la detección del estado de las prácticas llevadas a cabo por OSC las cuales repercuten en su imagen pública.
- Desarrollo de diferentes estrategias metodológicas para abordar el fenómeno de comunicación en OSC (técnicas cuantitativas y cualitativas para visualizar un problema desde diferentes ángulos).
- Propuestas para la implementación de prácticas de comunicación para OSC que fortalezcan la identidad del sector.
- Desarrollo de pilares y estrategias de gestión comunicacional específicas aplicadas a OSC, que tengan como finalidad, promover la búsqueda de un lugar propio en los estudios de comunicación institucional.

- Definición del perfil de los responsables de comunicación con características diferenciales que contribuyan a la profesionalización de la comunicación en OSC.
- Diseño de una matriz *ad hoc* de planificación comunicacional aplicada a OSC que contemple una mirada integral de la comunicación.
- Propuesta de una herramienta que permite caracterizar los diferentes actores sociales con los que se vincula una organización de acuerdo con diferentes dimensiones de análisis.
- Planteamiento de líneas de discusión y estrategias de intervención comunicacional específicas para OSC.
- A partir de las investigaciones efectuadas, construir una categoría propia de comunicación organizacional específica aplicada a OSC, que contribuya a los estudios de comunicación institucional.
- Enunciación de las futuras líneas de investigación posibles que se desprenden de este trabajo.

BLOQUE I CONCEPTOS Y CONTEXTOS



El presente Bloque contiene tres Capítulos. El primero, presenta un análisis sobre la gestión de la comunicación en OSC de Argentina y la exposición de diferentes abordajes que contribuyan a la construcción de un campo comunicacional propio.

El segundo capítulo, describe las perspectivas de comunicación y los enfoques que se debaten en el campo comunicacional institucional, al mismo tiempo, se plantea la perspectiva y los modos de entender la comunicación que se adhiere en esta investigación.

El tercer capítulo, analiza la conformación y conceptualizaciones sobre la sociedad civil y sus organizaciones enfatizando las características particulares, la tipología y los grados de formalización de las organizaciones sociales en Argentina.

CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

1.1. Abordajes para un campo comunicacional propio

La sociedad civil es un campo heterogéneo y también las diferentes organizaciones que la componen. Los sujetos colectivos que se incluyen en la sociedad civil hacen referencia a organizaciones no gubernamentales, del tercer sector, sin fines de lucro, sociales, asociaciones civiles o comunitarias. Cada una se corresponde con perspectivas de análisis diferentes y tienen que ver con un señalamiento sobre la función que cumplen en la sociedad. Sucede lo mismo con los abordajes comunicacionales de las OSC, para algunas líneas la comunicación debería tender a procesos de transformación

y cambio social⁹, para los análisis culturales la comunicación se configura en espacios que se produce la lucha de sentido; mientras que otras miradas están relacionadas a aspectos de gerenciamiento, poniendo énfasis en la comunicación como gestión y direccionamiento. Si bien estas discusiones teóricas serán desarrolladas en capítulos posteriores, es conveniente interrogarse si las OSC difieren en su aspecto comunicativo de otro tipo de organizaciones, y en el caso que así lo fuera, si es posible hablar de un campo de la comunicación específico para OSC¹⁰. Dichos interrogantes llevan necesariamente a cuestiones de interpretación epistemológicas (el sentido desde el cual abordar la comunicación) metodológicas (los métodos, técnicas y diseño de estrategias de comunicación aplicados a organizaciones) y axiológicas (la significación y valor a través de lo que se entiende por comunicación organizacional). Estas tres cuestiones, ponen de manifiesto la complejidad que implica abordar los fenómenos de comunicación en organizaciones y especialmente los de la sociedad civil, ya que la diversidad del sector en la que conviven pequeñas organizaciones de base, fundaciones empresariales, cooperativas con asociaciones informales, constituyen una característica específica del sector social.

A partir de los análisis que se han realizado en esta TD, se puede adelantar que la comunicación organizacional de la sociedad civil, si bien toma prestados estudios de diferentes disciplinas, se podría pensar en la construcción de un campo de estudio con perspectiva propia que fortalezcan su especificidad. En este sentido, los estudios de comunicación aplicados a OSC podrían construir sus propios lugares en la comunicación, ahondar sobre sus rasgos identitarios y buscar modelos que faciliten su análisis y comprensión en el desarrollo de nuevos marcos teóricos. Esto no significa abandonar los análisis de la tradición teórica en comunicación institucional, no obstante como recalca Ortiz (1999) a la tradición hay que superarla no desconocerla (Ortiz, 1999). Dar cuenta del estado del arte del campo de comunicación sobre OSC permitirá también entender la

⁹ Entre estas líneas se encuentran los estudios basados en el paradigma de las mediaciones de Manuel Martín Serrano en el que se propone que informar, conformar y transformar son procesos interdependientes (Martín Serrano, 2008).

¹⁰ Cuando se refiere a campo de comunicación propio, se señala a la comunicación como campo académico y en particular a la comunicación para OSC como un conjunto de saberes especializados en OSC.

especificidad del sector. Es por esta razón, que esta TD procura reinterpretar los diferentes conceptos provenientes de la comunicación organizacional y dialogar desde conceptos de comunicación propios que puedan ser aplicados a OSC.

Debe señalarse que, en esta TD, se entiende a los procesos de comunicación como conversaciones sociales relacionantes, complejas y cambiantes, a través de las cuales las organizaciones sociales interactúan con diferentes actores y es a través de estas conversaciones, que se van conformando diálogos sociales particulares. Estos diálogos se configuran en un campo de tensión constante, de intercambios asimétricos y es a través de ellos que los sujetos colectivos les dan sentido a sus prácticas. Las conversaciones de la sociedad civil son diferentes a las que se dan en otro tipo de instituciones ya sean públicas o privadas y también varía el modo de relacionarse con otros actores sociales. Por esta razón, es necesario pensar formas específicas de comunicación, porque no se comunica con la misma finalidad desde una empresa privada que desde un organismo público o desde una OSC.

Por otra parte, es necesario recalcar que, si bien las herramientas de comunicación utilizadas por una institución en general son necesarias para canalizar las conversaciones, la comunicación institucional no se reduce al uso de dispositivos técnicos, confiar que la técnica resuelve la comunicación, es reducirla a su aspecto instrumental. Esta TD, considera que las estrategias de comunicación deben anteponerse a la técnica, ya que las estrategias orientan el sentido y dan rumbo a las herramientas. En este sentido, diseñar estrategias de comunicación es una forma de planificar y organizar las conversaciones en instituciones.

Esta tesis se propone interpretar la comunicación de las OSC a partir de diferentes pilares y estrategias. Pilares que se constituyen como cimientos para desarrollar estrategias de comunicación aplicadas OSC. Sin estrategias, las acciones de comunicación quedan subsumidas a resoluciones técnicas, pero una estrategia que no asuma acciones concretas de intervención es un planteo insuficiente. En resumen, se podría establecer que una estrategia de

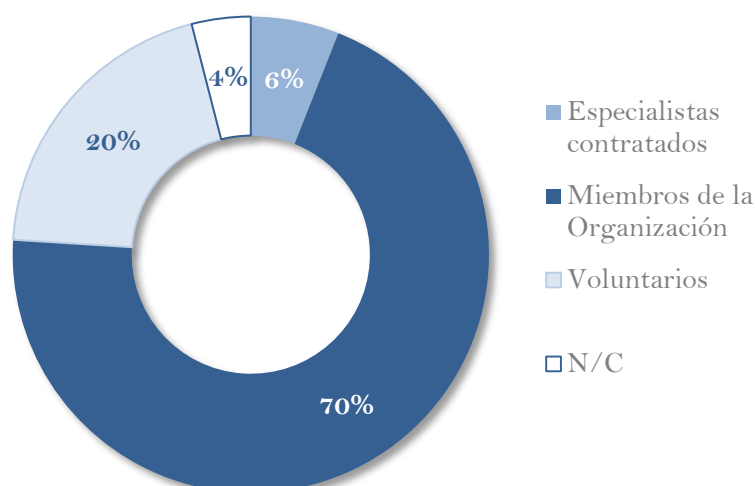
comunicación es un dispositivo de conversación que sienta las bases para una interacción social y direcciona las prácticas de comunicación en una institución (Massoni, 2007).

1.2. Profesionalización de la comunicación en OSC

Para construir un diagnóstico sobre las comunicaciones de OSC se realizó una consulta a 224 organizaciones con jurisdicción en las provincias de Córdoba y Buenos Aires, con el objetivo de relevar sus prácticas de comunicación y obtener una radiografía aproximada del sector¹¹. Según el estudio, se puede establecer como estado de situación general que el grado de profesionalización de las actividades de comunicación que presentan las OSC es bajo, se suma a ello que en la mayoría de los casos son realizadas por algún miembro de la organización, que en general no son especialistas en comunicación. El 75% de las OSC consultadas, aseguró que son los directivos quienes están a cargo, el 22% recae sobre los voluntarios y un 6% son contratados expertos en comunicación. Este rasgo obedece a diferentes razones, entre las que se destacan la escasa disposición de recursos con los que cuentan las organizaciones para contratar a especialistas y por otro, al limitado tiempo que le dedican las organizaciones a promover acciones concretas de comunicación.

¹¹ Los aspectos metodológicos, cuestiones de diseño y resultados generales del estudio se presentan en el Capítulo 4 de esta TD.

Figura 2. Responsables de comunicación en las organizaciones consultadas



En el 92% de las OSC consultadas hay un solo responsable de comunicación. En el 8% restante hay dos responsables, de los cuales ocho de nueve casos, comparten la responsabilidad con un voluntario y solo en un caso con un especialista contratado.

110 respuestas positivas de 224 casos consultados

De acuerdo con las entrevistas realizadas a miembros directivos de ONG, si bien remarcaron la importancia de la comunicación para promover valor a una organización, también advirtieron que no se invierte ni en recursos ni en tiempo para poder llevar a cabo las prácticas. Las propias OSC destacan la necesidad de contar con un área o responsable, pero la función está asociada a la difusión de información bajo una concepción instrumental de la comunicación más que al desarrollo de estrategias. En el 92% de las OSC consultadas hay un solo responsable de comunicación y en el 8% restante hay dos responsables, de los cuales ocho de nueve casos, comparten la responsabilidad con un voluntario y solo en un caso con un especialista contratado. Se considera que los responsables de comunicación en las OSC, más que procurar abastecer de información, convendría que estimularan conversaciones con otros actores sociales y más que contenidos a transmitir, habría que preguntarse qué contenidos necesitan escuchar los distintos actores. En este sentido los responsables de comunicación

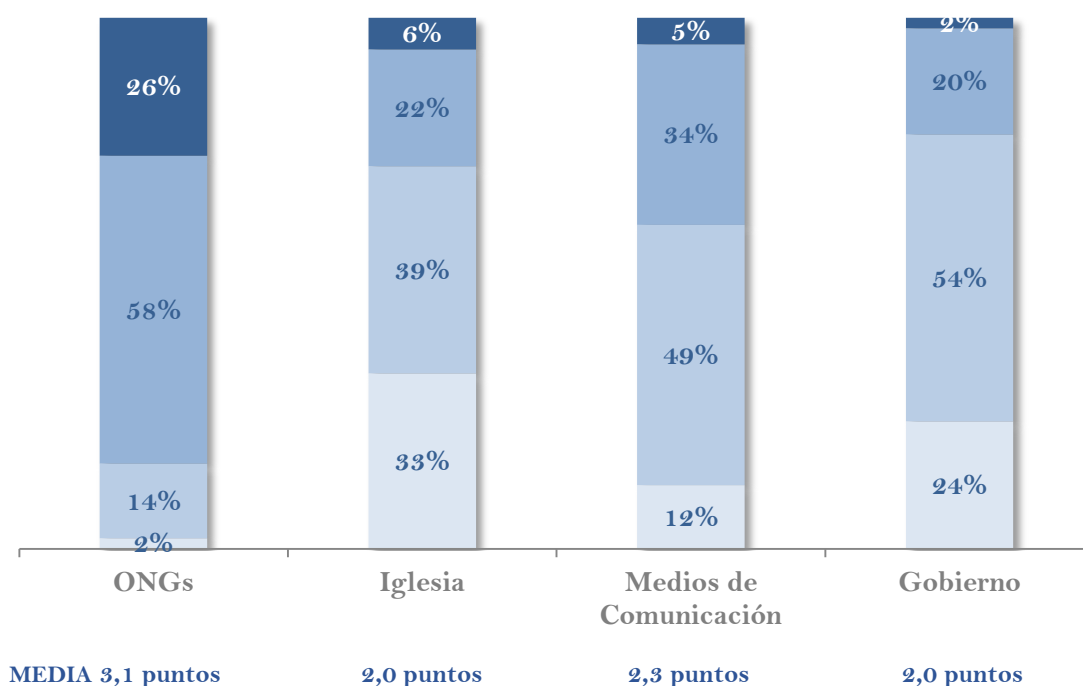
actúan como gestores, articuladores y sobre todo productores de sentido en el espacio público¹².

Al mismo tiempo que la profesionalización de la comunicación es baja, las OSC cuentan con ciertas ventajas que las ubican como actores socialmente confiables. La confianza hacia el tercer sector en términos generales sigue siendo alta con relación a otras instituciones, no obstante, algunos autores coinciden que depende del tipo de organización que se trate (Balas Lara, 2011; Marsal y Toth, 2007). En Argentina la confianza hacia las OSC tuvo su hito histórico posterior a la crisis político social del 2001 y si bien, aunque no conservan los mismos valores, continúan siendo instituciones creíbles (Marsal y Toth, 2007, p. 33). Así lo demuestran las últimas cifras del *Trust Barómetro Global Report* (Edelman, 2017; 2018) que establece que las ONG son las instituciones con mayor grado de confiabilidad comparativamente con los gobiernos, las empresas y los medios de comunicación y aunque en los años 2017 y 2018, no ha habido un aumento elocuente del valor asignado, las ONG siguen liderando el grado de confianza. Estos datos también coinciden con el estudio sobre percepciones públicas de OSC realizado para esta TD¹³ en el que el 58% de los encuestados respondió que las ONG tienen una alta credibilidad en comparación con otras instituciones¹⁴. Si bien la confianza hacia las ONG responde a diferentes cuestiones, se señalan como importantes la proximidad que tienen con la sociedad, la confiabilidad en sus líderes y la perdurabilidad de sus tareas en el tiempo (Marsal y Toth, 2007, p. 34). Por tanto, las OSC son actores valorados socialmente, aunque sus prácticas de comunicación no acompañen en transmitir de forma sostenida y planificada lo que realizan.

¹² Este apartado se desarrollará con mayor profundidad en el Capítulo 7 de esta TD.

¹³ Los datos se detallan en el Capítulo 5.

¹⁴ Según los resultados se obtuvo un puntaje máximo para las ONG con 151 respuestas, le siguió la Iglesia con 34 respuestas, los medios de comunicación con 28 y por último gobierno con 10 respuestas. Se amplía esta información en los Capítulos 5 y 7 de esta TD.

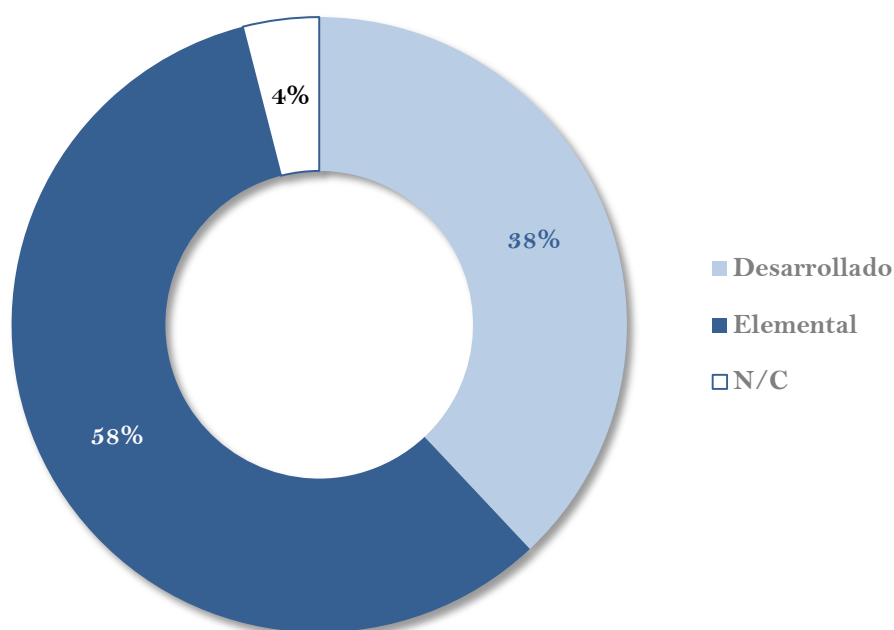
Figura 3. A nivel de credibilidad, ¿qué puntaje le asignarías a cada uno?

Fuente: Estudio propio en base a 585 respuestas. Ordenado por valor de 1 a 4 puntos, siendo 4 el mayor valor.

1.3. Planificación comunicacional en OSC

Con relación a la planificación de las acciones de comunicación, el 67% de las organizaciones sociales consultadas no cuenta con planes ni realiza algún tipo de definición anticipada de sus comunicaciones. Del 33% que sí planifican, el 58% lo hace de forma elemental, es decir, sin establecer objetivos, recursos ni tiempos de ejecución. Cabe aclarar que la existencia o no de un plan de comunicación es un indicio de la forma en que se gestionan las comunicaciones en las OSC, pero los problemas de planificación, no parecen ser solo un tema local, ya que un estudio sobre ONG españolas establece una cifra similar a nuestro estudio y señala que el 65% de las organizaciones tampoco planifican sus comunicaciones (Balas Lara, 2011, p. 208).

Figura 4. Plan de comunicación en las organizaciones consultadas



73 respuestas positivas de 224 casos

El elevado número de organizaciones que no cuentan con un plan de comunicación (151 de un total de 224 organizaciones) pone de manifiesto una paradoja exhibida por las OSC, por una parte, resaltan el valor que representa una estrategia de comunicación y por otra hay una escasa planificación. Asimismo, las cifras de la consulta a OSC, ofrece la posibilidad de establecer que en general existe poca trayectoria en planificación comunicacional independientemente de la forma y tamaño de la organización. Es por esta razón que se considera que la planificación, junto con el establecimiento de responsables de comunicación y la gestión de vínculos con otros actores, se constituyen como pilares para desarrollar una gestión integral comunicacional para OSC. Sin planificación previa, las acciones de comunicación suelen ser improvisadas sin aportar un valor estratégico a la organización. Más adelante en el capítulo 6 de esta TD, se expone una matriz de planificación comunicacional que funciona como hoja de ruta para gestionar las comunicaciones.

1.4. Gestión de vínculos con actores sociales

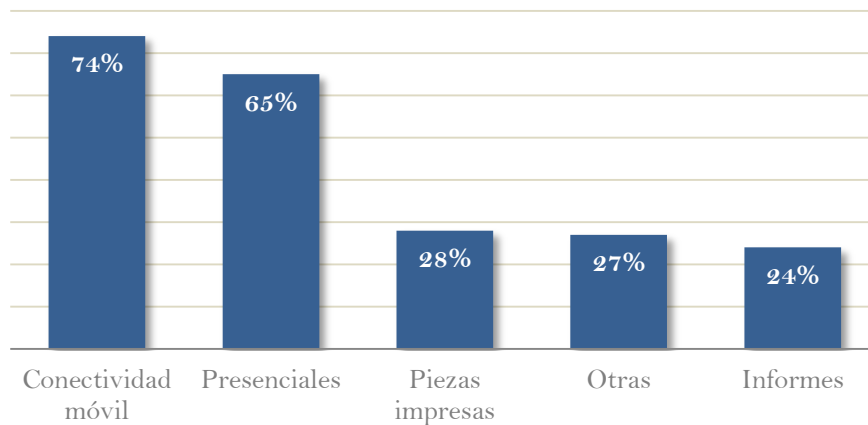
En el campo de la comunicación, existen diferentes nominaciones para referir los vínculos que establece una organización con actores sociales. En efecto, algunos los describen como públicos, otros como destinatarios o interlocutores. Las diferentes perspectivas suponen una diferenciación metodológica pero principalmente una mirada de cómo entender la comunicación¹⁵. Aun así, las diferentes miradas coinciden que para desarrollar una estrategia de comunicación es necesario identificar, segmentar y caracterizarse a los actores a los cuales se dirigen y también establecer para cada uno, objetivos específicos de comunicación. Según las consultas a las OSC, el 75,9% no realiza una caracterización de sus interlocutores a pesar de que, según las entrevistas realizadas a miembros de OSC, segmentar y conocer los públicos lo consideran una herramienta de gran utilidad¹⁶.

Del análisis de los vínculos también se indagó la capacidad de las OSC de promover redes con otros actores sociales. En tal sentido, el 75% respondió que trabaja de forma articulada con diversas instituciones y un 60% de dicho porcentaje lo realiza de forma habitual. Esto pone de manifiesto que la concepción de articulación, ya sea con instituciones públicas o privadas, es un ejercicio valorado y frecuente dentro del ámbito de la sociedad civil. Por otra parte, para promover trabajos en red, el 74% de las OSC utiliza como herramientas de comunicación la conectividad móvil (mensajería instantánea, llamadas telefónicas y correo electrónico) y un 65% elige lo presencial (reuniones, jornadas, encuentros, cursos, etc.).

¹⁵ La línea adoptada en esta TD es la de “actores sociales” y no de públicos. Esta opción se explica y argumenta en el capítulo 7. No obstante en el cuestionario a las OSC se les preguntó por públicos para que la pregunta fuera comprensible y no se prestara a interpretaciones diferentes.

¹⁶ Las entrevistas se detallan en los capítulos 5 y 7 de esta TD.

Figura 5. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para comunicarse con otras instituciones?

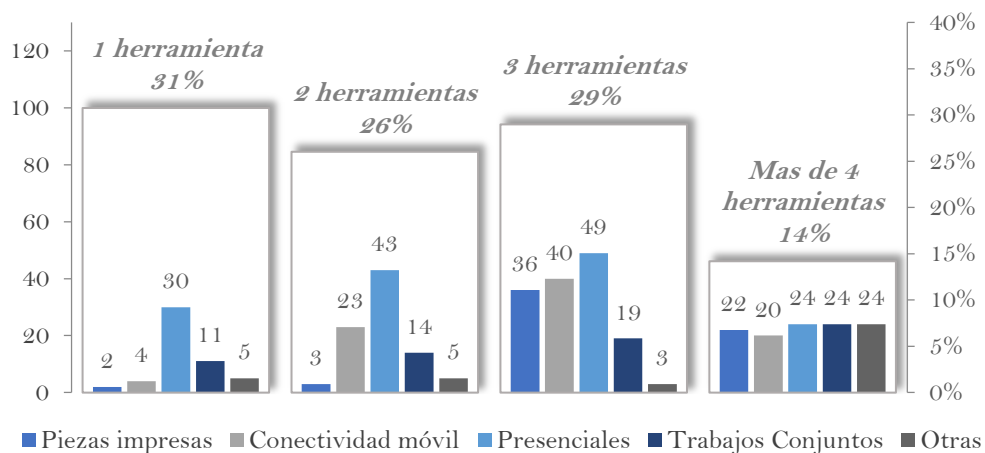


Ninguna OSC respondió que utiliza herramientas digitales o audiovisuales para trabajar en red con otras instituciones.

169 respuestas positivas de 224 casos

Cabe señalar que el 31% de las OSC consultadas utiliza solo una herramienta de comunicación para relacionarse con otras instituciones siendo la más frecuente los encuentros presenciales. Entre un 26% y 29% utilizan entre dos y tres herramientas, las cuales mayoritariamente también son los encuentros presenciales y el uso de conectividad móvil. Sólo un 14% emplea más de cuatro herramientas de comunicación en las que se puede observar una utilización pareja de piezas impresas, conectividad móvil, actividades presenciales y otras.

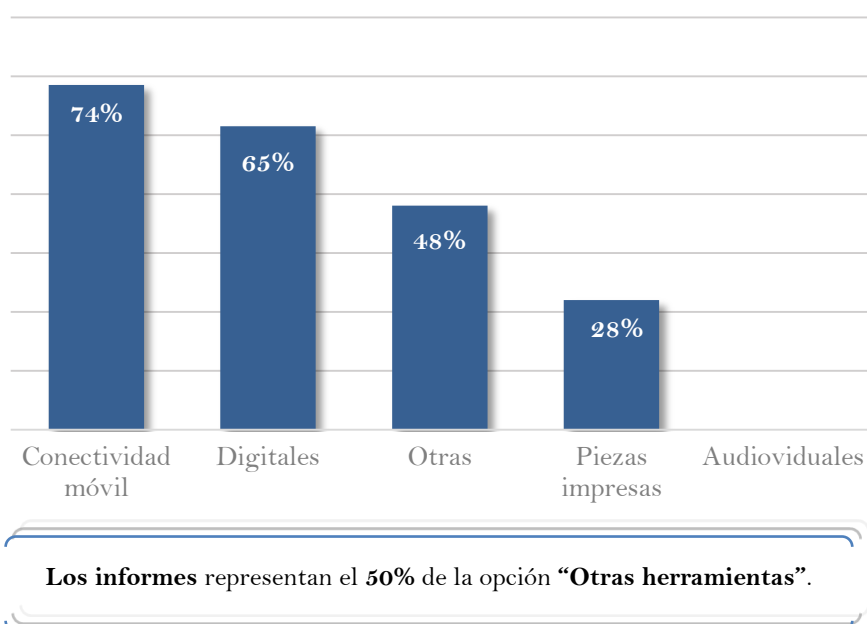
Figura 6. ¿Cuántas y cuáles son las herramientas que se utilizan para trabajar en red?



169 respuestas positivas de 224 casos.

Respecto a los vínculos que las OSC establecen con los gobiernos, las empresas privadas u otras organizaciones sociales similares los datos son variados. El 70,5% respondió que se vinculan con las empresas, pero la mayoría lo hace de forma esporádica siendo la conectividad móvil y lo digital las herramientas de comunicación más utilizadas. Según el estudio, la comunicación con empresas en general está destinada a solicitar recursos o donativos y también para realizar acciones conjuntas como son las prácticas derivadas de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Figura 7. Herramientas más utilizadas para comunicarse con empresas

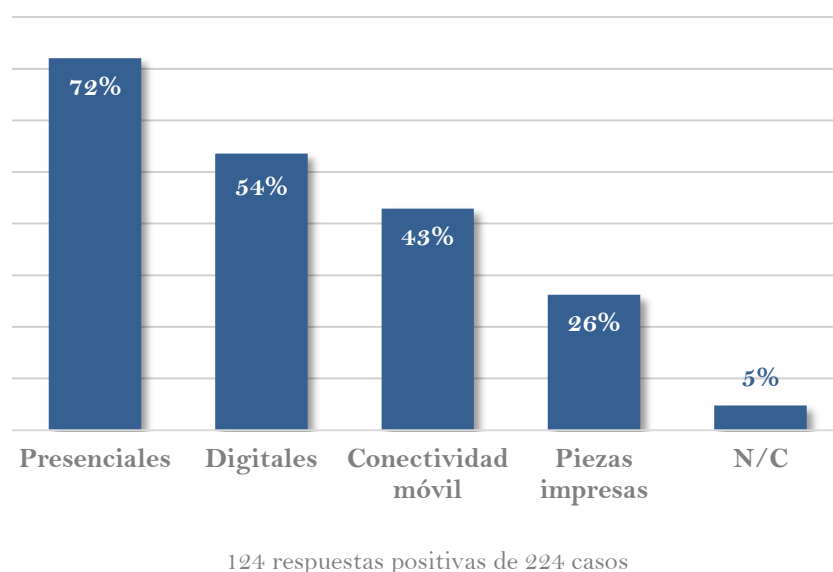


158 respuestas positivas de 224 casos

Por otra parte, la comunicación que mantienen con los poderes públicos es significativa, ya que un 75% dijo comunicarse con instituciones gubernamentales y de ese porcentaje el 45% manifestó que la frecuencia del vínculo es permanente, un 53% lo realiza en forma ocasional y solo un 2% no mantiene vínculos¹⁷. Un 72% de las OSC basa sus intercambios en encuentros presenciales, un 54% utiliza herramientas digitales y un 43% se relaciona a partir de la conectividad móvil.

¹⁷ En la consulta a las OSC se utilizó el genérico "gobiernos" para designar al conjunto de instituciones dependientes del poder estatal (ejecutivo, legislativo y judicial) con territorio en los ámbitos nacional, provincial, y municipal. El término gobierno como referencia a aquella autoridad que dirige, controla y administra las instituciones públicas.

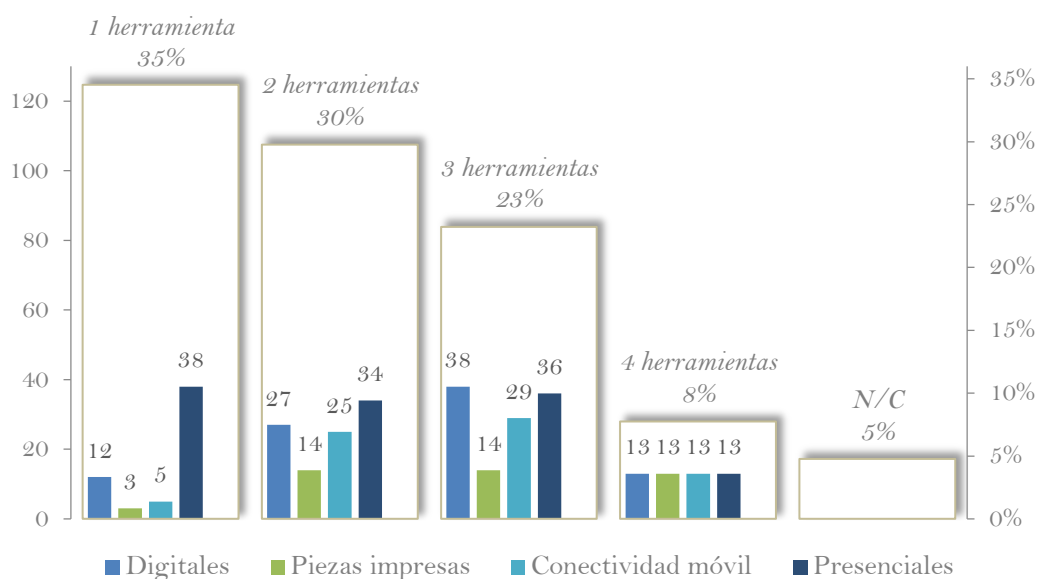
Figura 8. Herramientas utilizadas para comunicarse con poderes públicos



El gobierno es un actor valorado para las OSC, utilizándose una media hasta de tres herramientas de comunicación para sostener la relación. El 72% de las organizaciones prefiere establecer vínculos presenciales (reuniones, cursos, talleres) un 54 % utiliza herramientas digitales (web, foros, redes sociales) y un 43% la conectividad móvil (mensajería instantánea, llamadas telefónicas, correo electrónico) solo un 26 % respondió utilizar piezas impresas¹⁸. El vínculo OSC/gobiernos, podría obedecer también a que en Argentina un número significativo de OSC reciben financiamiento que proviene del estado, ya sea municipal, provincial, nacional o internacional. En consecuencia, se desprende que los gobiernos son interlocutores reconocidos y valorados por las OSC que obedece a diferentes razones, entre las que se pueden destacar, el aporte que realizan los poderes públicos para el sostenimiento institucional de una organización.

¹⁸ Piezas impresas incluyen: folletos, carteleras, boletines, reportes, revistas, libros, manuales, carteleras, anuncios.

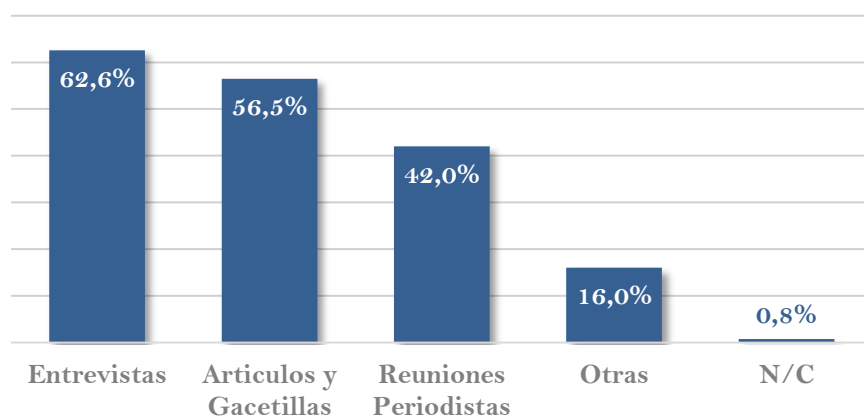
Figura 9. Herramientas utilizadas para comunicarse con los poderes públicos



124 respuestas positivas de 224 casos

Otro de los vínculos que las OSC destacan es la relación que mantienen con la prensa. El 58% de las organizaciones consultadas, realiza acciones de comunicación con la prensa, aunque el 63 % lo hace de forma ocasional. En general, el vínculo se basa en abastecimiento de información por parte de las OSC hacia el periodismo, en el cual el 62,2% gestionan entrevistas y el 56,5% envía artículos y gacetillas informativas.

Figura 10. Herramientas de comunicación para relacionarse con la prensa



131 respuestas positivas de 224 casos

Como puede inferirse de lo anterior, los vínculos de las OSC con diferentes actores sociales refieren sobre todo a cuestiones de financiamiento (vínculos con el gobierno) a gestión de donativos (con empresas) a prácticas de visibilización (relacionamiento con la prensa) y a promover trabajo colaborativo con distintos actores sociales. Cada una de estas instancias serán desarrolladas en los capítulos posteriores de esta TD estableciendo para cada una estrategia de comunicación aplicadas a OSC.

1.5. De los pilares a las estrategias

A partir del diagnóstico descripto, surge la necesidad de reflexionar sobre la modalidad de comunicación de las OSC y la forma en que gestionan sus comunicaciones. La gestión hace referencia a las diferentes acciones que puede desarrollar una OSC con la finalidad de organizar y coordinar decisiones comunicacionales en función de objetivos. La gestión, está asociada a la toma de decisiones, por lo tanto, es importante analizar tanto el contexto en el cual se desarrollan, como los sujetos que están involucrados.

Con relación a esto, un dato que reveló el cuestionario señala que solo un 2,68% de las organizaciones consultadas, es decir solamente seis de las doscientos veinticuatro, respondieron que llevan a cabo todas las acciones de comunicación que establecía el cuestionario: planificación comunicacional, área de comunicación, comunican contenidos de la organización y de la causa, trabajo en red, comunicación para movilizar recursos, acciones de prensa, campañas de bien público, segmentación de sus públicos e incidencia. En consecuencia, se desprende de lo anterior que muy escasas organizaciones sociales realizan un manejo integral de las comunicaciones.

Esta TD considera que, para gestionar las comunicaciones de una OSC es necesario contar con equipos que puedan implementar las prácticas de comunicación (Capítulo 6); también es preciso establecer procesos de planificación que actúen como soportes estructurantes de dichas prácticas (Capítulo 7) y, por último, analizar vínculos con diferentes actores sociales que permitan direccionar las conversaciones (Capítulo 8). De estos pilares, se

desprenden diferentes estrategias de comunicación, que son modos de intervención específicas y que se reconocen como situaciones de comunicación aplicables a OSC. Por este motivo, plantear estrategias de gestión permitiría a las OSC ampliar sus capacidades comunicativas. Se proponen como inicio de este estudio, cuatro estrategias de intervención comunicacional que se vinculan a promover la participación a través del voluntariado (Capítulo 9), procurar recursos a partir de estrategias de recaudación de fondos (Capítulo 10), establecer acciones de relacionamiento con la prensa para visibilizar las causas (Capítulo 11) y promover estrategias de acción para incidir sobre decisiones públicas (Capítulo 12). Si bien estas no son las únicas estrategias posibles, se han elegido por considerarlas distintivas para OSC y cada una se toma a partir de las propias realidades de la sociedad civil. Las estrategias implican e incluyen acciones planificadas de comunicación, cuyos propósitos variarán de acuerdo con la finalidad y los actores sociales a los cuales se pretende involucrar.

1.5.1. Estrategias hacia los voluntarios

El voluntariado es el motor a partir del cual se sostiene una OSC. Según un informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) los voluntarios a nivel mundial realizan una contribución de 400 mil millones de dólares a la economía global y representan como promedio el 45% de la fuerza de trabajo de las instituciones sin fines de lucro (OIT, 2011). Por su parte, el 10,3 % de la población activa de Argentina realiza tareas de voluntariado y de cada diez colaboradores siete no son rentados (Reigadas, 2007) p. 77. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) en el año 2013, casi el 10% de la población urbana argentina había realizado un trabajo voluntario, al menos una vez a la semana y el 65% de dicho porcentaje, lo realizó a través de organizaciones sociales. El voluntariado amplía la capacidad de participación y expresión ciudadana y es un fenómeno mundial que trasciende fronteras.

Al mismo tiempo, siendo el voluntariado el motor que impulsa las acciones de las ONG, es necesario reflexionar qué canales de participación les otorgan dentro de las organizaciones sociales. Una estrategia hacia los voluntarios no es una acción puntual en un momento determinado, sino que

implica considerarla como transversal a todo el proceso de gestión, es decir, desde la convocatoria hasta la reinserción y sostenimiento dentro de la organización. En este sentido, las estrategias hacia lo voluntarios tienen que ver con cuestiones de legislación, pero también con prácticas de sensibilización que motiven a la participación. Es frecuente que las organizaciones sociales al carecer de programas de sostenimiento hacia los voluntarios, no haya continuidad en las prácticas o que las mismas tengan una frecuencia de corto plazo.

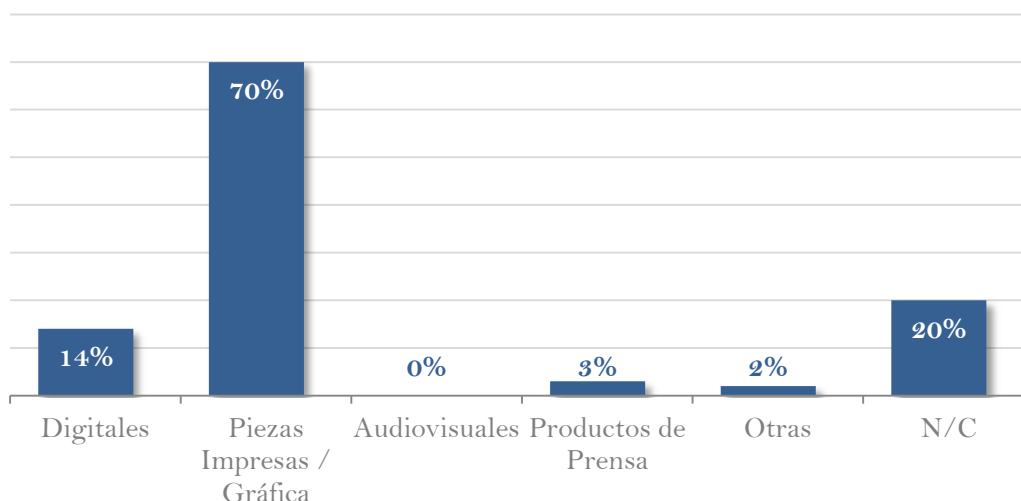
El voluntariado es un canal de participación ciudadana y activismo social y promotor de capital social para una comunidad. En la actualidad se presentan nuevos espacios para ejercer las prácticas de voluntariado, y en general están asociadas al uso de nuevas tecnologías. El voluntariado ejercido a través de las redes sociales, o el activismo a partir del uso de los dispositivos móviles, se ha constituido como una novedosa instancia de participación en lo que se denomina “microvoluntariado”. Las formas que adopta el voluntariado son diversas y exigen por parte de las OSC estar abiertas a nuevas dinámicas. En el capítulo 8 de esta TD se detallarán las estrategias de comunicación hacia los voluntarios precisándose un esquema gestión para el voluntariado en OSC.

1.5.2. Estrategias para movilizar recursos

Como segunda estrategia, se plantea la movilización de recursos que refiere a la capacidad que tiene una organización para gestionar y procurar recursos financieros, técnicos o humanos. Las OSC establecen diferentes acciones para lograrlo, entre las que se destacan la recaudación de fondos individuales o institucionales, como la práctica más recurrente. En este sentido es conveniente subrayar que, dada la alta competitividad que existe dentro de las OSC por recibir fondos, las estrategias de recaudación de fondos se están profesionalizando cada vez más y la comunicación actúa como un conjunto de dispositivos, que colaborara a solicitar y movilizar recursos hacia los diferentes públicos. Así, por ejemplo, según las consultas efectuadas a las OSC, el 59% señaló haber realizado alguna actividad para movilizar recursos de forma permanente, y de ese porcentaje, el 56% lo hace siempre y un 33% en forma ocasional. Para realizar recaudación de fondos, el 74% de las organizaciones

señalaron que utilizan una sola herramienta siendo las piezas impresas las más utilizadas y en un grado menor las digitales.

Figura 11. Herramientas de comunicación más utilizadas para movilizar recursos



132 respuestas positivas de 224 casos.

Considerando que la mayor parte de los ingresos para el funcionamiento de las OSC provienen de fondos externos, la movilización de recursos (económicos, simbólicos, humanos, políticas) se instituye como una posibilidad, que colabora al fortalecimiento de la vida institucional de las organizaciones sociales. De esta manera, desarrollar estrategias de captación de recursos es una actividad prioritaria para las organizaciones sociales y los métodos cada vez más profesionalizados, contribuyen a convocar a posibles donantes.

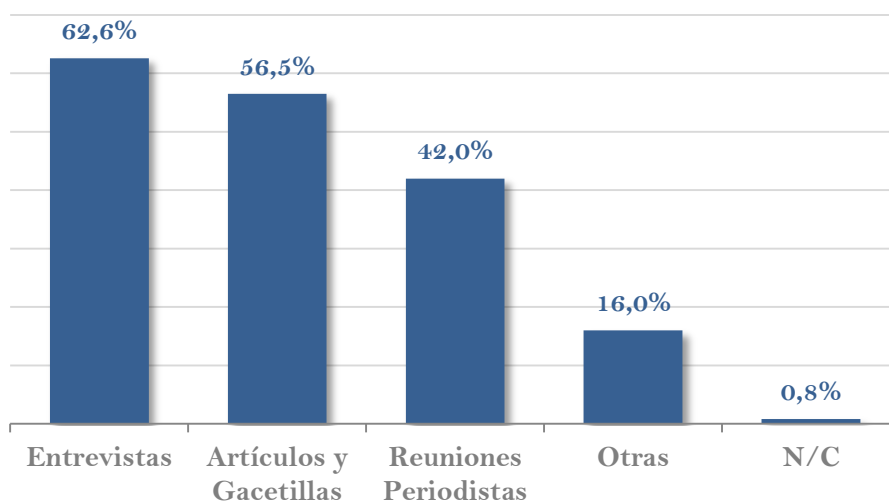
1.5.3. Estrategias hacia la prensa

Las acciones de prensa entre varias funciones permiten a una institución dar a conocer un tema y hacerlo circular en el espacio público. En el caso específico de las OSC, las apariciones en la prensa suelen ser escasas y solo una minoría de ellas funciona como fuente de información para periodistas. Solo el 5% de los contenidos totales de información publicados en medios gráficos de Argentina, se corresponden a noticias relativas al sector social (Mosconi, 2006). Sin embargo, según las propias organizaciones consultadas, un 58% realiza algún tipo de actividad vinculada a la prensa, lo que significa que, pese al poco espacio

que se le asigna en los medios, las organizaciones producen información periodística. Según una investigación realizada en Argentina la percepción general que se tiene de las OSC a través de los medios de comunicación social es buena, tendiendo a juzgar sus acciones de forma positiva (Marsal y Toth, 2007).

Como se mencionaba anteriormente, el 58% de las OSC consultadas, indicaron que realizan acciones de prensa, aunque el 63% de este porcentaje, lo lleva a cabo de forma ocasional, un 35% lo hace siempre y solo un 2% contestó no hacerlo nunca. Del total que sí realiza acciones de prensa, un 62,6% de las OSC gestionan entrevistas en los medios, el 56,5% envía artículos y gacetillas informativas, y un 42% organiza encuentro con periodistas.

Figura 12. Herramientas de comunicación más utilizadas para relacionarse con la prensa



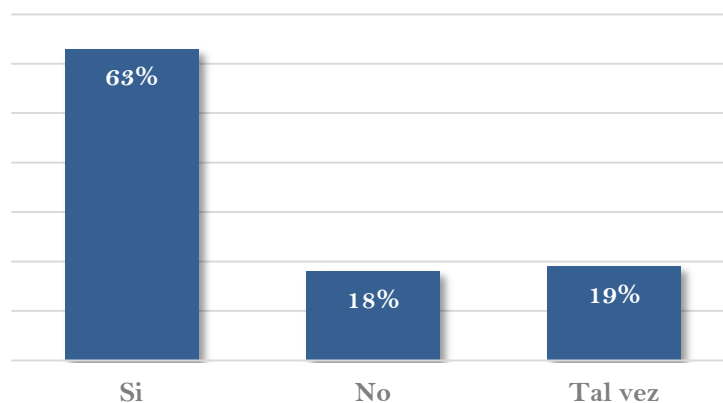
131 respuestas positivas de 224 casos.

Conviene subrayar que, la aparición en los medios de comunicación es un lugar en el que se hacen públicas las demandas de la sociedad civil. Si bien los medios permiten amplificar las voces de las OSC, no siempre aparecer es garantía de visibilización, aun así, la prensa ayuda a difundir y legitimar contenidos más allá de la comunidad de pertenencia (Amado, Etkin y Báez, 2019).

En otro orden, un dato para destacar y que surge a partir de las encuestas obtenidas en nuestro estudio sobre percepciones públicas de las OSC (desarrolladas en el Capítulo 6), es que el 63% de los encuestados recordó haber

leído o visto alguna noticia sobre ONG en los últimos meses, y de dicho porcentaje, el 54% recordaba el contenido de las noticias.

Figura 13. En los últimos tres meses ¿leíste o viste alguna noticia sobre ONG?



Base 585 casos.

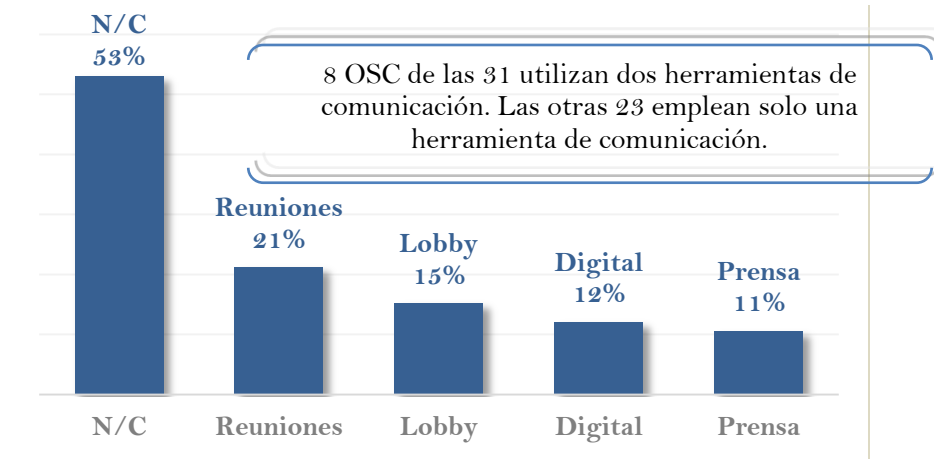
1.5.4. Estrategias de incidencia

La comunicación para la incidencia desde las OSC es una actividad que tiene como finalidad la transformación de una situación e intenta influir en la discusión pública sobre un tema. Para tal fin, utiliza diferentes herramientas de comunicación que van desde prácticas de *lobbying* o prensa hasta intervenciones en plataformas digitales. La comunicación con vocación de incidencia integra distintas prácticas y herramientas de comunicación con el fin de influir sobre decisiones públicas. El amplio repertorio, apunta a incidir sobre el entorno ya sea promoviendo leyes, demandando a los poderes públicos o instalando temas en las agendas políticas.

Según la consulta a las OSC, el 62% respondió que “No” tiene como objetivo que algunos de sus temas se conviertan en ley, mientras que un 38% dijo que “Sí”. Se estima que la consecución de ese objetivo, puede medir el éxito o fracaso de las acciones comunicativas, convirtiéndose también en un indicador de evaluación (Peláez Paz y Carrero Gros, 2017). De aquellas que sí promovían la sanción de ley, un 24%, señaló como impedimento más importante, los factores internos a la organización tales como falta de recursos o estrategias propias que

colaboraran a incidir. En tanto para un 21% los obstáculos eran externos a las organizaciones y estaban vinculados a la falta de compromiso de los decisores.

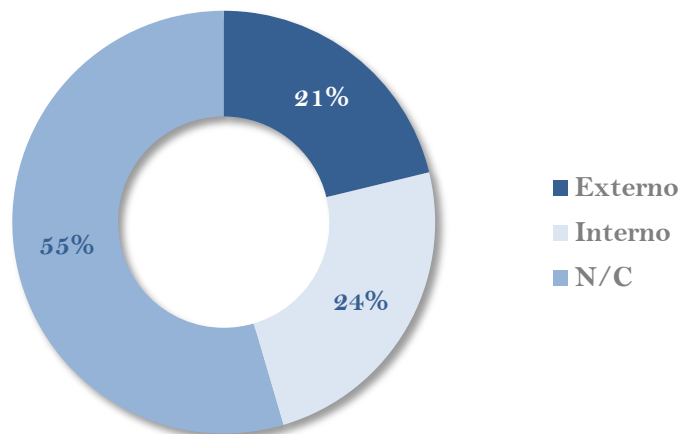
Figura 14. Acciones de comunicación para promover incidencia



66 respuestas positivas de 224 casos.

Con relación a las acciones de comunicación que llevaban a cabo para lograr incidencia, un 21% puntualizó realizar reuniones presenciales con grupos de interés, un 15% acciones de *lobbying*, un 12% difundir contenidos desde plataformas digitales y un 11% acciones prensa. Además, solo 8 OSC de las 31 que respondieron, utilizan dos herramientas de comunicación para promover incidencia, mientras que las otras 23 utilizan solo una herramienta, siendo los encuentros presenciales y las acciones de *lobbying* las prácticas más frecuentes.

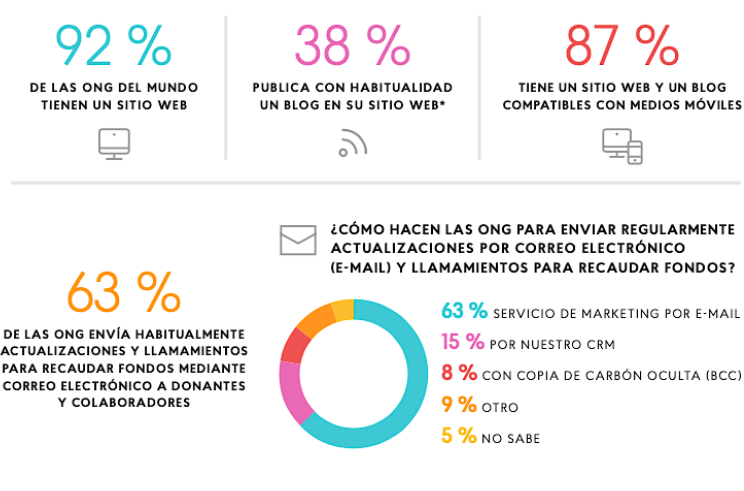
Figura 15. Principales impedimentos para promover incidencia



66 respuestas positivas de 224 casos.

Un análisis aparte, lo constituye el uso de dispositivos digitales que realizan las OSC, que en términos generales, es alto y en especial la utilización de redes sociales y páginas web. Según el *2018 Global NGO. Technology Report* (Nonprofit Tech for Good, 2018) el 92% de las ONG del mundo tienen una página web, un 93% un perfil en Facebook, un 77% una cuenta en Twitter, el 56% una página de LinkedIn y el 50% una cuenta de Instagram, por lo cual, como se puede observar es elevado la utilización de soportes digitales en las OSC. No obstante, es interesante advertir que, si bien las ONG cuentan con redes sociales el uso diario es escaso, si se toma como parámetro que la frecuencia recomendada es entre tres a cinco *posteos* diarios. El mismo informe, establece que Facebook, que es la red social predilecta de las ONG, un 25% realiza una sola publicación por día y un 18% más de dos publicaciones diarias. Sucede algo similar en Twitter, que si bien el 77% de la ONG tiene un perfil, el 24 % *tuitea* de dos a cinco *tuits* diarios, por lo que se puede establecer a partir de la información descripta, que si bien dentro del sector social hay un ascenso en el uso de los dispositivos digitales, estos no se utilizan con intensidad o regularidad.

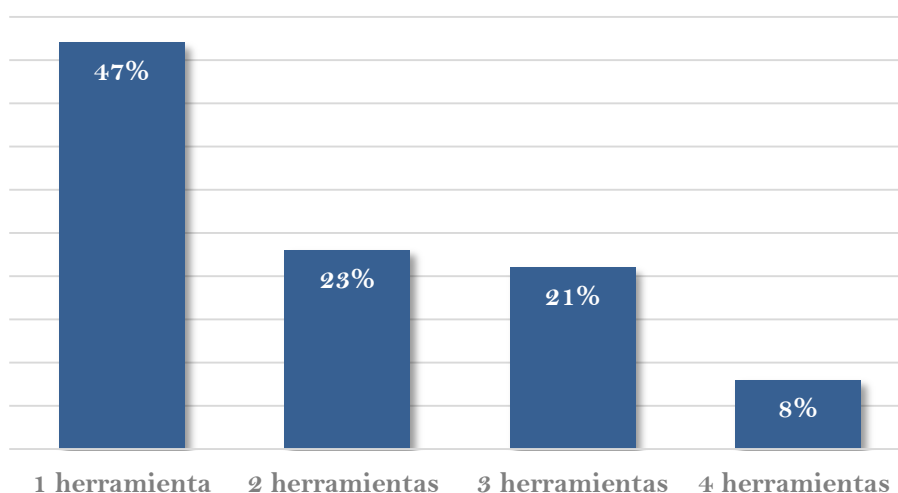
Figura 16. Comunicaciones digitales en ONG del mundo



Fuente: *2018 Global NGO. Technology Report* (Nonprofit Tech for Good, 2018).

Por otra parte, según la consulta realizada a las diferentes ONG de Córdoba y Buenos Aires, el 89% utiliza los soportes digitales en sus diferentes prácticas, especialmente en aquellas que tienen como objetivo relacionarse con otras instituciones, solicitar recursos o trabajar en red. No obstante, lo que llamó la atención fue que prácticas de comunicación tradicionales, tales como encuentros presenciales, utilización de materiales impresos y uso de conectividad móvil, también obtuvieron valores elevados, especialmente en cuestiones de relacionamiento con la prensa y en estrategias de incidencia. Otro dato significativo, es que el 47% de las OSC utiliza una sola herramienta de comunicación, el 23% dos herramientas, el 21% tres y solo un 8% utiliza cuatro o más herramientas de comunicación en las acciones que lleva a cabo.

Figura 17. Cantidad de herramientas de comunicación utilizadas en las OSC consultadas



De acuerdo con lo expuesto, si bien esta TD indaga cuáles son las especificidades de la comunicación en la sociedad civil y de qué manera gestionarla apropiadamente, no se ha hecho hincapié en todas las herramientas de comunicación disponibles, por lo que se espera abordarlas en investigaciones futuras. La presente investigación es un inicio para examinar la comunicación institucional aplicada a un sector particular de la sociedad civil. Finalmente, y teniendo como base el estado de situación descrito en los apartados precedentes, se han puesto de manifiesto algunas de sus especificidades comunicacionales. En síntesis, se ha señalado que fortaleciendo los pilares de gestión comunicacional

en una organización (planificación, responsables y vínculos) juntamente con el desarrollo de diferentes estrategias de comunicación (participación del voluntariado, mediatización, movilización de recursos e incidencia) su integración colaboraría a fortalecer las comunicaciones en OSC.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO |

De acuerdo con lo expuesto en el presente capítulo, es posible construir líneas de análisis que den cuenta en comunicación institucional aplicada a las OSC. Las recetas generales aplicadas indistintamente a instituciones con características diferentes, suelen ser reduccionistas como así también el análisis y comprensión de las prácticas de comunicación organizacional. Pensar la comunicación como un campo fragmentado, en el que conviven análisis diferentes sobre un mismo fenómeno, sea quizá el comienzo de una mirada desde la diversidad disciplinar, ya que las diferentes tradiciones teóricas de la comunicación, ofrecen distintos caminos para discutir las prácticas y problemas comunicativos.

La sociedad civil es un campo heterogéneo y también las diferentes organizaciones que la componen. Las comunicaciones de la sociedad civil son

distintivas a las que se dan en otro tipo de instituciones y también varía en el modo de relacionarse con los diversos actores sociales. A partir de los análisis que se han realizado en esta TD, se puede adelantar que la comunicación organizacional de la sociedad civil, si bien toma prestados estudios de diferentes perspectivas y disciplinas, se podría pensar en la construcción de un campo de estudio con perspectiva propia que fortalezcan su especificidad. Como un comienzo este TD ofrece un diagnóstico sobre las comunicaciones de las OSC. Con esta finalidad se realizó una consulta a 224 OSC de Córdoba y Buenos Aires, para relevar las prácticas de comunicación y obtener una radiografía aproximada del sector. Según el estudio, se puede establecer como estado de situación general que el grado de profesionalización de las actividades de comunicación que presentan las OSC es bajo, incluyendo en este punto la escasa planificación comunicacional que realizan, una limitada conformación de equipos de comunicación y un bajo porcentaje de organizaciones que analizan y caracterizan a los actores sociales con los que se relacionan.

Al mismo tiempo que la profesionalización de la comunicación es escasa, las OSC cuentan con ciertas ventajas que las ubican como actores socialmente confiables. La confianza hacia el tercer sector en términos generales sigue siendo alta con relación a otras instituciones como los medios de comunicación, la iglesia y el gobierno.

Por otra parte, con relación a las herramientas de comunicación utilizadas por las OSC para generar vínculos con otras instituciones, según el estudio las más utilizadas son las presenciales y la conectividad móvil. Lo mismo sucede con los vínculos hacia el gobierno, que se destacan los encuentros presenciales las herramientas digitales y la conectividad móvil.

Por otro lado, un dato que reveló el cuestionario, señala que solo un 2,68% de las organizaciones consultadas (es decir solamente seis de las doscientos veinticuatro) respondieron que realizaban íntegramente todas las acciones de comunicación que establecía el cuestionario; esto es, planificación comunicacional, contaban con área de comunicación, comunicaban contenidos de

la organización y de la causa, realizaban trabajo en red, establecían acciones para movilizar recursos, diseñaban acciones de prensa, campañas de bien público, segmentación de sus públicos y promovían acciones para lograr incidencia. Se desprende de lo anterior que muy pocas organizaciones sociales tienen un manejo integral de las comunicaciones.

Finalmente, se considera que plantear estrategias de gestión permitiría a las OSC ampliar sus capacidades comunicativas, por lo cual, se proponen cuatro estrategias de intervención comunicacional que se configuran como un conjunto de acciones diferenciales aplicadas a OSC. Dichas estrategias, se refieren a promover la participación a través del voluntariado, procurar recursos a partir de estrategias de recaudación de fondos, establecer acciones de relacionamiento con la prensa para visibilizar las causas y por último, establecer estrategias de acción para incidir sobre decisiones públicas.

CAPÍTULO 2. COMUNICACIÓN Y GESTIÓN

El objetivo de este capítulo es analizar la comunicación como estrategia y gestión en el contexto de las organizaciones. Independientemente de la naturaleza empresarial, estatal o social las organizaciones en general, tienen un impacto en el entorno que están insertas, debido a que afectan la dinámica social y se constituyen como subsistemas sociales dentro de sistemas más amplios (Escobar Delgado, 2009). Esta aseveración se respalda en los datos que indican que en Argentina existen 605.000 empresas privadas (Rousseaux, 2017), que un 18% de la población activa se desempeña en el sector público (OCDE, 2016) y que existen entre de 100 000 y 160 000 OSC. Dichas cifras, representan un impacto importante de los diferentes tipos de organizaciones no solo a nivel institucional sino comunicacional.

Por otra parte, la heterogeneidad de las OSC, asume diferencias no solo en su tipología sino en su funcionamiento, en este sentido, existen aquellas altamente profesionalizadas, con miembros activos y con recursos significativos para su desempeño, que conviven con organizaciones no formalizadas, ni profesionalizadas y con problemas de subsistencia financiera¹⁹. De igual manera, la comunicación de la sociedad civil también se da de forma diferenciada y se corresponde con la naturaleza propia de cada organización. Por esta razón, hablar de comunicación de la sociedad civil sin contemplar sus particularidades, es arriesgado y tiende a hacer simplificaciones de una pluralidad. Se debería renunciar a una teoría general en el campo de la comunicación, para desarrollar investigaciones concretas, que junto a estudios de casos, se constituyan como bases posibles para establecer comparaciones y eventuales generalizaciones (Breton y Proulx, 2002, p. 254). Dar cuenta del estado del arte del campo de comunicación organizacional, y especialmente sobre un tipo particular de organizaciones como las que conforman la sociedad civil, permitirá entender la especificidad del sector.

En el presente apartado no se pretende realizar una historiografía de la comunicación institucional, ya que los principales estudios están contenidos a lo largo de cada capítulo. Se parte de la premisa, que hay un vacío en el campo de la comunicación institucional que no refleja la especificidad de las organizaciones sociales (García Orosa, 2006). Los estudios de comunicación para organizaciones sociales, al igual que otros campos de la comunicación, se han nutrido en América Latina de orientaciones establecidas por investigadores de Estados Unidos y de Europa. La extensa bibliografía en habla hispana sobre comunicación institucional para ONG, proviene principalmente de España (Revilla Blanco, 2002; González Luis, 2006; García Orosa, 2006; Peláez Paz y Carrero Gros, 2017; y Erro Sala, 2002). Por su parte, las investigaciones elaboradas en la región de latinoamérica, referidas a la comunicación de la sociedad civil, han ido configurando un estado del arte diverso que incluye diferentes tipos de análisis, que dan cuenta sobre una multiplicidad de

¹⁹ Según datos de la Inspección General de Justicia, el 90% de las OSC en Argentina funcionan en la informalidad (Zolezzi, 2013), dato recuperado del Diario La Nación en su edición del 4 de mayo.

organizaciones sociales (Kaplún, 2002 y 2007; Torti, 2006; Waisbord, 2016; Segura, 2016; Travesaro, 2009; Enz, 2012; Enz, Fantin y Laharrague, 2006; Uranga, 2016). Los estudios de comunicación organizacional latinoamericanos, se encuentran en una etapa de desarrollo, por tanto, se propone abrir el campo teórico hacia nuevos enfoques y utilizar las orientaciones provenientes de otras áreas de las ciencias sociales y humanas, para poder abordarla interdisciplinariamente (Kaplún, 2007). En este sentido es importante subrayar que, no se parte de una tabla rasa en investigaciones académicas sobre comunicación de la sociedad civil, no obstante, siguen constituyéndose en fragmentos, y como expresa Kaplún, se ha poblado de una constelación de apellidos emparentados, que refieren a la comunicación en la sociedad civil con diferentes nominaciones tales como comunicación alternativa, popular, educativa, para el desarrollo, comunitaria o ciudadana (Kaplún, 2007, p. 311).

Dado este panorama, a continuación se exponen los enfoques de comunicación para organizaciones, destacando los aspectos más relevantes que cada perspectiva enfatiza sobre los procesos de comunicación. Asimismo, los estudios de comunicación no deberían perder de vista el “bosque transdisciplinar”, porque es partir de allí, que se nutre el campo propio de investigación en comunicación (Scolari, 2008).

2.1. Perspectivas de la comunicación en organizaciones

Para contextualizar los abordajes teóricos sobre comunicación institucional, es necesario diferenciar los conceptos de institución y organización. Las distintas perspectivas teóricas y metodológicas que se presentan en el campo de las ciencias sociales no son ajenas a las discusiones entre comunicación institucional y organizacional, ya que suponen conceptos y perspectivas diferentes.

Para comenzar a diferenciar entre institución y organización es necesario definir lo que se entiende por ambos términos. Las instituciones son campos normativos- jurídicos, culturales, compuestos por ideas, valores, creencias y leyes, que determinan formas de intercambio social (Schvarstein, 1991). Una

institución, por lo tanto, es un campo de la realidad que se define por roles y que responden a una problemática de lo real. Es decir, las instituciones son abstracciones en las que se configuran organizaciones específicas (Schvarstein, 1991, p. 27). Teniendo en cuenta estas definiciones, es necesario recalcar que estamos frente a dos categorías diferentes, no obstante, institución y organización están relacionadas y a veces determinadas recíprocamente. Se puede establecer, que las organizaciones materializan a las instituciones, y a su vez, tienen estructuras con identidad propia. Una organización, refiere a pautas de relación estables y esfuerzos coordinados, que comparten individuos y grupos, aun cuando el contexto sea cambiante. La condición de existencia de una organización supone objetivos compartidos como así también condiciones objetivas de existencia

(Una) organización es un marco de referencia, un conjunto de expectativas compartidas. Los individuos y grupos forman parte de un esquema predefinido, pero también de un conjunto que ellos mismos producen a través de la interacción y el trabajo cotidiano. (Etkin, 2009, p. 47)

Es decir, las instituciones referirán a las reglas que norman los comportamientos entre los actores en una sociedad, mientras que las organizaciones, son un tipo particular de instituciones con principios, jerarquías, autoridad y responsabilidades (Lourau, 1975). De esta manera, queda claro que institución y organización no son sinónimos, sino formas diferenciadas de organizar lo social. Las organizaciones, son reglas ideadas que organizan una sociedad y se constituyen como guías para la interacción humana. Por lo tanto, se puede decir desde una perspectiva sistémica, que una organización es un conjunto estructurado, integrado por componentes que interactúan y en el que cada elemento, asume características diferenciales que no se encuentran en los elementos que la componen. Es un sistema complejo y en transformación que incluye estrategias, estructuras, pautas culturales y de comportamientos. Supone también, una finalidad existente, roles establecidos, estructuras de poder y sistemas de autoridad que actúan hacia objetivos determinados (Bartoli, 1992, pp. 18-19).

Es frecuente hallar en la literatura sobre comunicación, la mención indistinta de comunicación institucional, organizacional o corporativa²⁰. Hay un vacío epistemológico en el campo de la comunicación para organizaciones, que fue configurando una “nube semántica terminológica” (Costa, 1995, p. 31) de los diferentes términos, y ha generado una devaluación de sentidos dentro de los estudios de comunicación institucional. A pesar de ello, la comunicación institucional, corporativa y organizacional cuenta con una producción importante de estudios, especialmente aquellos que analizan aspectos de identidad, cultura e imagen (Villafañe, 1993; Costa, 1995; Sanz de la Tajada, 1996; Capriotti, 1999). Estas investigaciones, fueron conformando un corpus con identidad propia, aunque en su mayoría estén referidos a instituciones empresariales.

Para abordar la comunicación en organizaciones se pueden diferenciar enfoques teóricos de acuerdo con las siguientes perspectivas (Kaplún, 2002):

- a) *Enfoque interaccionista*: esta corriente trabaja en el campo de lo micro social y resalta los aspectos intersubjetivos de las interacciones. Se destacan los estudios sobre los intercambios cotidianos, análisis de los roles y metáforas que se establecen en las organizaciones.
- b) *Enfoque institucionalista*: para esta perspectiva las instituciones se materializan a través de organizaciones. Se destacan los estudios sobre identidad organizacional e interacciones comunicativas que se producen en una organización y que conforman sus propios relatos. La institucionalización es un proceso social en la que se acepta una definición compartida de la realidad social.
- c) *Enfoque semiótico*: las instituciones son portadores de discursos y escapa a la voluntad de comunicación de una organización. Todo

²⁰ A lo largo de esta TD cuando se menciona organizaciones e instituciones, si bien se contemplan estas diferencias conceptuales, en algunos casos se utiliza de forma similar para evitar la reiteración en la lectura.

comunica, los sistemas, los procesos, los decorados, los espacios. Coexisten múltiples discursos y no un solo discurso y cada uno está dirigido a diferentes grupos con distintas finalidades. Aparecen también las luchas por el control del discurso, que se traducen en luchas simbólicas.

- d) *Enfoque socio-clínico*: este abordaje proviene de la medicina y propone que el análisis organizacional sea situacional. Lo que importa en los procesos comunicacionales es cómo están situados, por esa razón, el contexto es determinante. Las problemáticas de comunicación deben abordarse desde una estrategia de investigación- acción.
- e) *Enfoque estratégico-cultural*: analiza las organizaciones como constructos de acción colectiva en las que interactúan actores con diferentes intereses. Enfatizan los análisis de la comunicación desde una dimensión cultural, haciendo hincapié en las estrategias que los actores se valen para relacionarse. Por su parte, los distintos actores interpretan de diferentes formas a las organizaciones.
- f) *Enfoque sociopolítico*: las organizaciones son redes, entramados humanos para el logro de objetivos. Para este enfoque la participación y el compromiso son claves en el modelo organizacional, sumado también los cambios tecnológicos que facilitan la interacción.

Estos seis enfoques, pueden presentarse como complementarios y no necesariamente opuestos, enriqueciendo el trabajo académico desde diferentes perspectivas de análisis.

Dadas estas consideraciones, la comunicación organizacional se convierte en acto, objeto y medio de los intercambios, porque simultáneamente afecta distintos planos de las instituciones que incluyen relaciones interpersonales, tecnologías, culturales y también cuestiones políticas institucionales (Bartoli,

1992). Por lo tanto, supone un estudio multidimensional ya que hace referencia a relaciones e interacciones, que suponen conductas, aspectos culturales informativos, tecnológico, relaciones de poder e intercambios que se presentan en una organización (Caicedo y Cortés, 1997). De allí que no es posible reducir la comunicación a una sola dimensión, ya sea instrumental, tecnológica, informacional, cultural o relacional, porque es multidimensional y descansa en la complejidad. Aun así, habría que dejar de insistir en la idea que la comunicación resuelve todos los aspectos de las organizaciones, hay cuestiones que le corresponden a la comunicación, mientras otras pertenecen a otras esferas que la exceden (Costa, 2003)²¹.

2.2. Comunicación institucional estratégica

La comunicación institucional comenzó a perfilarse con un sentido estratégico a partir de los años sesenta y junto a la planificación y la gestión, se convertirían en herramientas fundamentales dentro de la comunicación corporativa.

Las organizaciones descubrieron que si no se gestionaba la comunicación desde esta nueva perspectiva (estratégica) no tendrían oportunidad de difundir sus ideas y su visión del mundo en el foro público y tendrían que someterse sin discusión a las demandas de los ciudadanos. (Sotelo, 2010, p. 47)

Las tradiciones sobre la que descansa la comunicación estratégica pueden dividirse en cuatro líneas diferenciadas. La primera, proviene del ámbito corporativo y considera que una estrategia de comunicación debe impulsar una imagen positiva entre sus diferentes públicos²². Una segunda línea, es la estratégica situacional que entiende la comunicación como un proceso de acción transformadora²³. La tercera escuela, denominada comunicación prospectiva

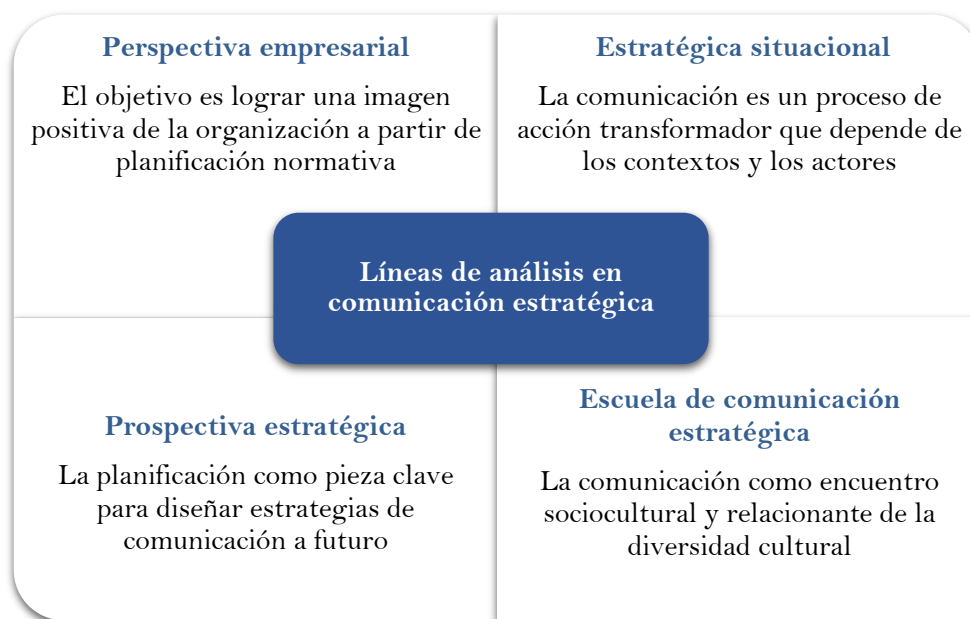
²¹ Las cuestiones que exceden al campo de la comunicación se refieren por ejemplo a cuestiones de índole política institucional. Joan Costa subraya al respecto, que hay un mito en confiar que la comunicación resuelve todo. Para el autor esta postura es un maniqueísmo del pensamiento técnico. No se puede plantear que una institución comunica o no comunica en términos absolutos lo que el autor describe como un falso problema.

²² Entre los autores que sostienen esta línea se destacan Joan Costa, Norberto Chaves, Paul Capriotti, D. Scheinson y Luis Ángel Sanz de la Tajada.

²³ Entre los autores que sostienen esta línea se destacan Carlos Matus, Daniel Prieto Castillo y Mario R. Rovere.

estratégica, tiene como eje reflexionar sobre los escenarios futuros y plantear a partir de allí estrategias de comunicación²⁴. La última línea, designada escuela de comunicación estratégica, concibe a los procesos comunicacionales como un encuentro sociocultural y un momento relacionante de la diversidad cultural²⁵.

Tabla 1. Análisis en comunicación estratégica



Fuente elaboración propia

No obstante, a las diferentes líneas y enfoques de la comunicación estratégica aplicada a organizaciones, se están necesitando aproximaciones teóricas que respondan a las demandas actuales. Se insiste que los estudios tradicionales, parecen escasos a la hora de explicar los fenómenos de comunicación institucional, de tal forma que, es necesario establecer nuevas reflexiones que articulen teoría y acción.

2.3. De la comunicación a la conversación

Como se anunciaba, esta TD procura reinterpretar los diferentes conceptos provenientes de las escuelas tradicionales de comunicación

²⁴ Sobresalen los estudios de B. de Jouvenel, J. Gabiña, F. Mojica, A. Merello y W. Uranga.

²⁵ Se destacan los trabajos de los investigadores R.A. Pérez y S.H. Massoni. Y también miembros de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario (M. Piola y M. Mascotti).

institucional y dialogar con nuevas miradas que conjuguen reflexiones teóricas con trabajos empíricos sobre comunicación en la sociedad civil. Es posible fusionar las ideas de la comunicación como práctica que colabore a la transformación social, sin dejar de considerar la gestión, como una forma de acción que promueva el desarrollo organizacional.

En tal sentido, se establece que la comunicación es un proceso social de producción de sentidos y también un momento relacionante. Una organización se relaciona permanentemente con otros actores sean estas personas o instituciones y es en este cruzamiento e intercambio, que se van construyendo sentidos sociales y entretejiendo una trama de relaciones dinámicas, cambiantes y complejas, que se definen también por la acción.

Por otra parte, las comunicaciones institucionales son situadas y vinculares, con esto se quiere significar, que son situadas en un contexto y vinculadas a determinados fines. Asimismo, lo que comunica una organización lo manifiesta a través de sus acciones, es por esta razón, que la comunicación es inherente e inseparable de las prácticas sociales que realiza. La comunicación se apoya sobre relaciones e interacciones entre actores, más allá de los instrumentos que utilice para relacionarse. De ninguna manera, se considera que la técnica resuelve la comunicación, los dispositivos no son más que conectores a través de los cuales las instituciones establecen algún tipo de vínculo con otros. La comunicación no descansa en la cantidad de *twits* expuestos, ni en los *likes* que se obtienen a través alguna red social, los procesos de comunicación son complejos para reducirlos a herramientas técnicas. La comunicación no se define por los medios que utiliza, sino por el sentido del proyecto que busca comunicar y movilizar. Una organización social, puede conversar con la sociedad a través de una manifestación callejera y obtener visibilidad pública, o establecer acciones de *lobbying* para promover a la sanción de una ley. Según la finalidad que persiga una organización, las prácticas de comunicación pueden contribuir a diferentes funciones como pueden ser de sensibilización, presión, captación o información, por lo que cada una requerirá de un uso estratégico para lograr los objetivos que pretende alcanzar (González Luis, 2006). Es por esta razón que, en la gestión de

la comunicación subyace una mirada de ver el mundo y a los otros, y al mismo tiempo, las elecciones que una organización va tomando en materia de comunicación expresan y configuran un modo de gestión.

La comunicación de las organizaciones puede abandonar su discurso soberano, exigente, oneroso, en pos de incorporar un modelo más horizontal, colaborativo, colectivo, donde la primera responsabilidad social de la organización sea escuchar primero, conversar después, y solo a partir de esto, comunicar. (Facultad de Comunicación UNC, 2019)

Las organizaciones deben adaptarse a las conversaciones que imponen los nuevos contextos, en escenarios cambiantes y flexibles, en los cuales los públicos son más demandantes, participativos y colaborativos. No es posible seguir analizando la comunicación de las organizaciones con modelos teóricos del siglo pasado, la realidad exige nuevas lecturas y quizá se podría comenzar a discutir sobre nuevos paradigmas.

2.4. Comunicación y gestión

El concepto de gestión organizacional se refiere al conjunto de decisiones adaptables y orientadas hacia el logro de objetivos en distintos horizontes de tiempo (Etkin, 2009). La gestión no razona solo en términos de eficacia, sino también en términos de colaboración, por lo tanto, una gestión no se mide por el éxito o fracaso de sus resultados, sino por la forma en que se desenvuelven los procesos en las organizaciones.

En comunicación institucional la idea de gestión, al igual que el concepto de estrategia, puede plantearse a partir de interpretaciones diferentes²⁶. Para algunos estudios, la gestión de la comunicación se vincula a modos de gerenciamiento que en general están basados en los postulados de la perspectiva de cadena de gestión, desarrollados por Peter Druker (1973) Hermann Simon (1977) y Eihard Friedberg (1981). Estos enfoques, apoyados generalmente en la teoría de los sistemas, destacan la necesidad de las instituciones de adaptarse a

²⁶En este subapartado se han presentado las dos visiones que se consideran más relevantes dentro de la gestión comunicacional para organizaciones. Esto no invalida que existan otros estudios vinculados a la semiología o enfoques socio históricos, con abordajes diferentes a los planteados en este apartado de los cuales se ha decidido no profundizar.

las circunstancias del entorno e intentar establecer una comunicación fluida con los diferentes públicos (Rodrich, 2012, p. 217). Asimismo, la escuela de relaciones humanas y las motivacionales, conciben que los procesos de comunicación en instituciones no solo son funcionales sino relacionales (A. Maslow, 1908; D. MacGregor, 1960; R. Likert, 1961; y D. McClelland, 1961)²⁷. Estos análisis son los primeros en establecer el concepto de “organizaciones comunicantes” y promover la idea que la comunicación atraviesa transversalmente a las organizaciones. La gestión de la comunicación desde una perspectiva de gerenciamiento, supone aplicar una serie de instrumentos de comunicación que intervengan en la identidad y la imagen a partir de procesos de planificación previos (Villafañe, 1993; Sanz de la Tajada, 1996; Capriotti, 1999).

En cambio, para otra perspectiva, la gestión se emparenta con procesos que promueven una transformación social. Es decir, la gestión está asociada directamente a la comunicación, ya que ambas son realidades inseparables y porque toda gestión comunica. La comunicación para el cambio social, aparece como un paradigma que profundiza los antecedentes de la comunicación para el desarrollo, la comunicación alternativa y la participativa (Gumucio-Dagron, 2011). Al rescatar el diálogo y el debate como premisas fundamentales de gestión, se hace hincapié en los procesos comunicacionales más que en los productos desarrollados (Alfaro Moreno, 1993; Gumucio-Dagron, 2011; Cadavid Bringe, 2014; Uranga, 2016).

Aceptando las diferencias entre estas dos líneas de análisis sobre gestión y comunicación, se puede establecer que ambas coinciden en que los procesos comunicacionales deben gestionarse, ya sea con fines de administración como aquellas que persiguen objetivos sociales. Ambas perspectivas, admiten también que la gestión es una acción, o un conjunto de acciones, cuya finalidad es intervenir en una situación de comunicación.

²⁷ Félix Mateus, A. (2014) desarrolla un interesante recorrido sobre las diferentes teorías de las organizaciones y los modelos de comunicación que propone cada perspectiva. (Félix Mateus, 2014)

Con relación a la gestión de la comunicación en OSC ésta asume características particulares. Existen en el mundo social, instituciones altamente profesionalizadas en las que la gestión comunicacional es una pieza más del gerenciamiento institucional global. En tanto, hay otras organizaciones, que gestionan sus prácticas de comunicación en el marco de limitadas posibilidades. Es por esta razón, que no es admisible aplicar la misma concepción de gestión de la comunicación para un universo tan heterogéneo de organizaciones. Este es una limitante de abordarlas en su conjunto, pero también el desafío de considerarlas como actores con características propias. La comunicación debe gestionarse de forma integral, procurando que sea la brújula que de coherencia a las comunicaciones de una organización (Herranz de la Casa, 2006).

A lo largo de esta TD, se retomarán los estudios que predominan en el campo de la comunicación institucional para organizaciones sociales, la perspectiva desde el gerenciamiento y la administración y los que provienen de la comunicación para el cambio social. Estas dos miradas, diferentes tanto en su aspecto teórico como metodológico, gravitan entre otras perspectivas intermedias, que sin negar los procesos de transformación social abogan por la necesidad de un gerenciamiento²⁸.

2.5. Hacia una conversación social

En la actualidad, la relación entre organizaciones y los diferentes actores son más activas y esto se debe principalmente a la utilización de nuevas herramientas de comunicación y plataformas digitales que contribuyen a una interacción más fluida. Ante esto, el modelo difusionista encuentra serias limitaciones al interpretar los fenómenos vigentes en comunicación organizacional. La revolución del siglo XXI no descansa en la producción y distribución de información, sino en las condiciones de aceptación o rechazo de receptores que en general no están en la misma línea que los emisores (Wolton, 2011, p. 17). Este argumento, pone en jaque a las organizaciones que siguen insistiendo en modelos de comunicación lineal, verticalista y difusionistas. La

²⁸ Estos debates se presentan con mayor detalle en los Capítulos 6 y 7 de esta TD.

interactividad que provoca un mensaje difundido desde una organización, la enfrenta con receptores activos con capacidad de respuesta inmediata, por este motivo los antiguos destinatarios, hoy pueden negociar, filtrar, rechazar o aceptar los innumerables mensajes que reciben de diferentes emisores institucionales. Además, los nuevos espacios de conversación social brindan la posibilidad que los públicos se expresen, dando mayor visibilidad a las respuestas que antes no eran posibles:

Un torrente de movilización de demandas particulares articuladas por redes de comunicación, reflejan nuevas oportunidades de expresión y participación gracias a la reducción de los costos de compartir información y coordinar acciones colectivas. (Amado y Waisbord, 2017, p. 103)

El espacio de emisión y recepción es un espacio complejo, porque cada uno supone intereses, saberes, contextos, relaciones y roles diferente. Dicho espacio se configura como una “realidad emergente” como un espacio común de intercambio, dinámico y complejo, en el que se conjugan realidades corporativas pero también las subjetivas, producidas a partir de percepciones e interacciones (Manucci, 2008b). Es esta asimetría la que constituye la complejidad de la comunicación y se erige como una realidad emergente.

Como inicio a un primer debate, en pos de promover un campo propio de comunicación aplicado a la sociedad civil, se presentan diferentes supuestos de comunicación que pueden orientar las prácticas de comunicación en OSC (Etkin, 2012). Cabe aclarar, que los procesos de comunicación que se dan en las instituciones suponen relaciones de poder, tanto en el plano interno a través de las relaciones instituidas, como en lo externo, a través de la puja de sentidos que establece con diferentes actores. Aceptando la premisa que el poder es una parte constitutiva de las interacciones sociales y un modo de acción que se ejerce (Schvarstein, 1998), los supuestos de comunicación que a continuación se exponen, admiten las relaciones de poder que implican las conversaciones que establece una organización:

- Conversación desde la empatía.
- Conversación sustentable.

- Conversación desde la complejidad.
- Conversación ciudadana.

2.5.1. Conversación desde la empatía

La comunicación es un encuentro y como toda interacción requiere reconocer al otro. En un contexto como el actual, los emisores institucionales van perdiendo la exclusividad en la producción de información, de modo que , antes que plantearse qué decir una organización podría establecer sobre qué y quiénes necesitan escuchar (Amado, Etkin y Báez, 2019). La empatía en una organización supone considerar qué es lo que otros desean escuchar y qué es lo que una institución pretende de los actores con los que interactúa. En este sentido, la capacidad de escucha de una organización es quizá más importante que la necesidad imperiosa de emitir mensajes, empatía que admite las expectativas del otro y también reconoce sus diferencias. Un proceso de comunicación debe asumir las asimetrías, las subjetividades diferenciadas, porque es posible a partir de allí que dialoguen las heterogeneidades personales, sociales y culturales. Allí donde existe comunicación, está la posibilidad de articular, fomentar mediar e integrara sin eliminar las diferencias (Alfaro Moreno, 1993, p. 34). La empatía, es tanto una habilidad como una capacidad, ya que supone comprender las necesidades y expectativas de los otros y también reconocer los contextos en los que se generan las conversaciones. Una actitud empática, es un desafío que se les presenta a las organizaciones para establecer conversaciones posibles.

2.5.2. Conversación sustentable

La noción de sustentabilidad originada desde disciplinas socioambientales estuvo ligada a cuestiones de desarrollo y cuidado ecológico. Posteriormente, el término comienza a incorporarse a las ciencias sociales y los enfoques destacan el valor integral de la sustentabilidad. Tal como en el medio ambiente ser sustentable significa cuidar los recursos actuales para garantizar la existencia en las generaciones futuras, puede trasladarse esta figuración a la comunicación de

una organización. Una organización sustentable, es aquella que toma en cuenta de forma coordinada y consistente, los impactos que tienen sus actividades productivas, políticas y proyectos en los planos económico, social y ambiental (García, 2018). Es importante destacar que son varios los factores que vuelven sostenibles a una OSC, como el acceso a fuentes de financiamiento estables, capacidades institucionales para lograr su fines y los esfuerzos por implementar políticas que les permita perdurar en el tiempo (Bettoni y Pousadela, 2015). La comunicación, es una parte importante para promover sostenibilidad e implica pensar en ciertas estrategias que fortalezcan las capacidades organizacionales y generen valor. Pensar la comunicación desde la sustentabilidad, es promover un abordaje comunicacional integral que busque la consolidación de un proyecto y su continuidad en el tiempo. Lo sustentable se opone a las nociones de comunicación fragmentaria, propia de aquellos desarrollos que abordan la comunicación como una cuestión de productos escindidos de los procesos a los que adscriben. La comunicación sustentable, es un proyecto que se lleva a cabo desde un entorno particular y exige la participación del colectivo que lo convoca (Manucci, 2008b).

2.5.3. Conversación desde la complejidad

Las comunicaciones en una organización se realizan en el marco de asimetrías de relaciones, de fuerzas dominación y también de poder (Jorge Etkin, 2007, 203). Admitir la complejidad es reconocerla como una característica inherente a las organizaciones y también en sus prácticas comunicativas. Pensar y actuar en contextos de complejidad, es aceptar la coexistencia de dualidades como orden/desorden, estable/inestable e integrar la incertidumbre en cada uno de los procesos de comunicación de las organizaciones²⁹. En este sentido, es necesario subrayar que en toda institución conviven diferentes intereses, miradas, formas de interpretar y de hacer. Esta complejidad, es intrínseca a las organizaciones porque dentro de ellas se conjugan dinámicas individuales y sociales, que conforman una realidad múltiple dentro de una misma organización.

²⁹ Se toman el concepto de complejidad desde los aportes de E. Morín (1994) en su paradigma de la complejidad. Se acepta desde esta mirada que los procesos comunicativos no se pueden reducir a la visión simplificante de emisor, mensaje receptor.

Además, los procesos de comunicación son complejos porque están atravesados por diferentes matrices culturales dentro de una misma institución.

2.5.4. Conversación ciudadana

Una conversación ciudadana, implica pensar a las organizaciones sociales como protagonistas activos de su entorno, como sujetos de demanda que promueven conversaciones que estimulan prácticas democráticas³⁰. La práctica ciudadana, nombra al mismo tiempo el ejercicio de derecho y deberes, pero también un modo particular de intervenir en el espacio público (Mata, 2006). De este modo, ciudadanía no es solo un estatus jurídico, sino una forma de empoderamiento que tienen las organizaciones para dar a conocer su palabra³¹. Por lo tanto, se puede afirmar que la ciudadanía comunicativa, es la capacidad que tiene una organización de ser sujeto de derecho y demanda en la comunicación pública, pero también en el ejercicio de ese derecho. Desde esta perspectiva las OSC se convierten en actores políticos, entendiendo por político tanto a un cuestionamiento que realizan a las estructuras de poder como la capacidad de ejercer la participación a través de la acción política (Revilla Blanco, 2002, p. 47). Es que toda interrelación social conlleva relaciones de poder y las conversaciones que establece una organización no escapan a esta dinámica. Una comunicación ciudadana, debe trascender la visión de impacto para transformarse en una estrategia comunicativa pública (Alfaro, 2002, p 48). Desde esta perspectiva, las OSC son actores que bregan por una participación ciudadana.

³⁰ La noción de ciudadanía se relaciona con el de participación y espacio público y la mirada republicana de ciudadanía en tanto participación y compromiso con la cosa pública. De acuerdo con Lizcano Fernández, la ciudadanía puede ser definida como un conjunto de derechos y deberes que hacen del individuo miembro de una comunidad política, a la vez que lo ubican en un lugar determinado dentro de la organización política, y que, finalmente, inducen un conjunto de cualidades morales (valores) que orientan su actuación en el mundo público (Costa, 1995).

³¹ Mata refiere a ser sujetos de demanda como sujetos de derecho constituidos frente al poder o los poderes.

Figura 18. Supuestos para direccionar las conversaciones sociales en OSC



Fuente: elaboración propia.

Los cuatro supuestos descritos anteriormente, se configuran de manera articulada e interactúan conformando una red conversacional que sirve para direccionar las prácticas de comunicación en una OSC. En síntesis, cada una de las acciones de comunicación que una organización puede llevar a cabo, podrían estar pensados a partir de dichos supuestos que tiendan a promover conversaciones sociales.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO |

En este capítulo se han presentado diferentes perspectivas de comunicación para organizaciones y se ha esbozado que dada la heterogeneidad del universo de organizaciones sociales es difícil determinar una sola línea de análisis de comunicación. Teniendo en cuenta que existe una diferencia entre distintos tipos de organizaciones sociales y cada una con realidades particulares, se propone reflexionar la gestión de la comunicación desde diferentes perspectivas que ayuden a comprenderla desde una mirada multidimensional. Es por esta razón, que se enfatiza en abordar la comunicación para el tercer sector como un campo a particular que se construya a partir de estudios propios. Si bien las organizaciones sociales toman prestado análisis de diferentes perspectivas y disciplinas, se podría pensar en establecer un campo de estudio con perspectiva propia.

Se expusieron los diferentes enfoques teóricos para abordar la comunicación en instituciones (interaccionista, institucionalista, semiótico, socio-clínico, estratégico- cultural y sociopolítico) exponiendo los aspectos que cada uno enfatiza. También se exhibieron las diferentes perspectivas de comunicación organizacional estratégica, diferenciando aquellas que provenían de los análisis gerenciales de las que abogan por unos estudios situacionales. Se acentuó que las diferentes perspectivas pueden ser complementarias y no necesariamente antagónicas. Asimismo, se explicó el enfoque elegido de comunicación para esta TD, destacando que se procura reinterpretar los diferentes conceptos provenientes de las escuelas de comunicación institucional y dialogar desde un concepto de comunicación propio. Se utiliza el concepto de “conversaciones sociales relacionantes” basados en diferentes supuestos de comunicación que den sustento a la comunicación para organizaciones sociales.

Por último, se presentaron cuatro supuestos de comunicación como habilidades de las organizaciones para direccionar sus prácticas. Los supuestos se refieren a la comunicación desde la empatía, comunicación sustentable, comunicación desde la complejidad y comunicación ciudadana.

CAPÍTULO 3. LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

3.1. Los debates sobre sociedad civil

Existen diferentes nominaciones para designar las OSC, como no gubernamentales, de base, organizaciones sociales y del tercer sector. Estas denominaciones no son aleatorias y tienen que ver con perspectivas de análisis diferentes. La alta heterogeneidad del universo asociativo, tiene como consecuencia la vaguedad e indefinición o pluri-definición, que se construye y refuerza en el entrecruce de las escalas (Malagamba Otegui, 2009a). La nominación, también tiene que ver con un señalamiento de los fines

que persiguen las organizaciones sociales y la función que cumplen en el tejido social.

El debate de la sociedad civil deriva principalmente de los ámbitos de la sociología y la ciencia política. En la historia de las ideas políticas, el término remite a múltiples discusiones que no se pueden abordar detalladamente en este trabajo de tesis. Sin embargo, se intentará sintetizar las líneas de análisis más sobresalientes, entre las que se destacan los estudios que relacionan a la sociedad civil con el Estado.

Si bien la noción de sociedad civil encuentra sus raíces en los debates sobre la *polis* griega, una de las primeras reflexiones desde la filosofía moderna, son las propuestas por Friedrich Hegel. En sus estudios sobre filosofía jurídica describía a la sociedad civil (*gesellschaft*) como un espacio autónomo de los ciudadanos frente a la esfera natural de la familia y del Estado, que persiguiendo intereses legítimos podía resolver conflictos. Hegel, presentaba a la sociedad civil como un espacio de tránsito entre el ámbito privado del individuo finalizando en el espacio público. Se consideraba a la sociedad civil como punto de encuentro entre lo particular y lo universal y como un camino a la concreción del estado ético. En este sentido, se configuraba como un espacio de mediación de las interrelaciones, que en espiral dialéctica se establecen entre lo público y lo privado (Obarrio y Procurez, 2011).

Posteriormente a los análisis hegelianos, las interpretaciones marxistas examinaron la sociedad civil con relación al Estado. Esta línea proponía explicarla como aquellas relaciones interinstitucionales fuera del Estado o preestatales. Los estudios de Antonio Gramsci focalizarán el concepto de sociedad civil, según los aparatos ideológicos, cuya tarea es la de ejercer la hegemonía y mediante ella obtener el consenso. Si bien no abandona la dicotomía sociedad civil/ Estado, su explicación está centrada en la formación del aparato ideológico y cómo influye en los procesos de legitimación de las clases dominantes.

Otro de los aportes fundamentales en torno a la discusión sobre sociedad civil son los expuestos por Jürgen Habermas. Para el filósofo alemán, la sociedad civil se estructura en función de la opinión pública y la define como una trama no estatal y no económica de asociación voluntaria, que relaciona las estructuras comunicativas del espacio de la opinión pública, con el mundo de la vida. Habermas, excluirá de la sociedad civil tanto el poder político como el poder económico, objetando los argumentos que igualan sociedad civil con mercado. La sociedad civil según Habermas, se compone de asociaciones, organizaciones y movimientos surgidos de forma más o menos espontánea, que transmiten e instalan problemas en el espacio de la opinión pública y cuya trama comunicacional le da consistencia. Desde esta perspectiva las estructuras comunicativas son fundamentales para analizar y comprender la dinámica de la sociedad civil (Fascioli, 2009, p. 38).

De acuerdo con estas primeras discusiones, la sociedad civil se configura como un espacio que ha disputado históricamente su formación en busca de un lugar propio. Los debates, no solo interrogan sobre lo que le corresponde o no a la sociedad civil, sino ante todo definen corrientes ideológicas diferenciadas.

A modo de graficar las discusiones sobre sociedad civil, se pueden agrupar en tres grandes perspectivas de análisis (de Piero, 2005):

- *perspectiva liberal*: la sociedad civil es considerada un espacio privado sin tutela del Estado, por esta razón la noción despolitiza a la sociedad civil.
- *perspectiva comunitaria*: la sociedad civil se conforma como una comunidad, ya que favorece la conformación de grupos y la solidaridad en el intercambio. Es un espacio autónomo con múltiples actores sociales.
- *perspectiva radical*: la sociedad civil es un espacio en el que se generan cambios y transformaciones sociales radicales. Esta perspectiva se relaciona principalmente a las líneas marxistas.

Teniendo en cuenta estas perspectivas, el concepto de sociedad civil es un espacio integrado por grupos y movimientos plurales, autónomos tanto de las acciones estatales como del mercado, cuyo objetivo no es la dominación política, ni la acumulación del capital, pero se vincula con ambos e intenta influenciar en la agenda pública (de Piero, 2005, p. 27). En este sentido, la sociedad civil se construye a partir de la conformación de grupos creados por los propios ciudadanos, que no son parte del Estado ni del mercado, pero sus intervenciones influyen en el campo político, económico, social y cultural.

Convierten a la sociedad civil en un espacio de solución de conflictos múltiples, donde lo social y lo individual, la política y el ámbito de la familia, o tantos otros conflictos, podrían canalizarse, expresarse y lograr un desarrollo, constituyendo un universo de significados variables sujetos a las distintas dimensiones que atraviesan. (de Piero, 2005, p. 39)

La sociedad civil abarca un conjunto amplio de organizaciones con historias, propósitos y formas de organización diversas, lo que hace muy difícil designar e interpretar nociones unívocas sobre sociedad civil (Leiras, 2007). Diversas denominaciones se definen por lo que no son: organizaciones no gubernamentales, organizaciones del tercer sector, organizaciones sin fines de lucro; pero también por algún aspecto o meta organizativa: organizaciones de bien público, de interés público o voluntarias. La sociedad civil es un término demasiado amplio como para contener el mínimo de homogeneidad indispensable para cualquier generalización (de Piero, 2005, p. 43). Al mismo tiempo, la sociedad civil, se va conformando a partir de sujetos colectivos en los que se incluyen organizaciones, movimientos sociales o grupos de ciudadanos que dirimen espacios de poder. Es en este sentido que el espacio de la sociedad civil es el lugar donde las organizaciones sociales entablan conflictos y se organizan para que sus demandas puedan incidir o convertirse en tema de derecho. En este punto, es necesario diferenciar entre un movimiento social y una acción colectiva. Un movimiento puede agrupar diferentes organizaciones, pero son las organizaciones las que efectivamente se erigen como interlocutoras políticas en el campo de lo social (Malagamba Otegui, 2009a, p. 5). En tanto, una acción colectiva, se define como un interés colectivo con objetivos comunes que mediante un proceso de identificación, se articulan en un proyecto social.

En algunos casos, el movimiento social se incluye como una forma de comportamiento colectivo; otras veces los conceptos de movimiento social y acción colectiva se utilizan como sinónimos de una forma de acción poco organizada y no institucional; en otros casos, los estudios se refieren exclusivamente al fenómeno del movimiento social. La mayoría de las veces, explícita o implícitamente, el movimiento social es un tipo de acción colectiva. (Revilla Blanco, 1996, p. 2)

El estudio sobre los movimientos sociales se ha orientado principalmente al análisis del contexto, las formas de organizarse y el impacto que generan. El surgimiento de nuevos movimientos sociales junto con la ocupación del espacio público es una característica de América latina en el siglo XXI. Pero estas movilizaciones no solo son regionales, sino que se corresponden con procesos de cambios políticos, sociales, económicos y tecnológicos a nivel mundial:

Los nuevos movimientos sociales están conformados por identidades particulares y se abocan a demandas por conflicto o derechos también muy puntuales (...) los movimientos están conformados por individuos con historias-narrativas de pasados-muy diversos, acaso unidos por una condición presente y una expectativa comunes. (Berrío Puerta, 2006, p. 14)

De acuerdo con el planteo expuesto, el análisis sobre los movimientos sociales implica una mayor complejización de los fenómenos colectivos, ya que muchos de los surgen no solo para enfrentar al poder estatal, sino para crear nuevas formas de organización emergentes. Los movimientos sociales de la sociedad civil se han multiplicado y extendido, ampliando sus plataformas discursivas y se erigen como modos de representación de diferentes de sectores sociales.

3.2. Surgimiento de las organizaciones sociales en Argentina

Los inicios de las OSC en Argentina, pueden rastrearse como antecedentes la época de la colonia previo a la conformación del estado nacional. En sus comienzos, las organizaciones estaban vinculadas a acciones religiosas y la caridad cristiana se erigía como modelo de bien público desarrollado desde el ámbito privado (Campetella y González Bombal, 2000). En esta época, hay un desarrollo importante de instituciones asistenciales religiosas como las capellanías, cofradías y hermandades, que aún dependientes de la iglesia, gozaban de cierta independencia que incluían la participación de laicos. Paralelamente el

rol de las mujeres fue de tal impacto, que autores figuran a esta época como la “feminización de la filantropía” (Thomson, 1995, p. 27). Ante la ausencia de un Estado central, las asociaciones vinculadas a la iglesia católica fueron las primeras acciones privadas que promovían el bien común³².

Otro de los hitos significativos en la conformación de las organizaciones sociales en Argentina, fue el período inmigratorio caracterizado como fervor asociativo. Los inmigrantes, organizados para conservar su identidad cultural o defender los mismos intereses, comienzan a formar movimientos asociativos como los sindicatos, las asociaciones barriales o los comités políticos, instituciones basadas en la solidaridad y la autogestión de problemas comunes. Ya entrado al siglo XX, con la apertura del sistema político y con las consecuentes transformaciones sociales que esto produjo, comienza una nueva relación entre sociedad civil y Estado. Es así, como hacia el año 1914 había alrededor de mil doscientas organizaciones civiles distribuidas en todo el territorio nacional y la mayoría asentadas en Buenos Aires (Sabato, 2002).

La madurez de la sociedad civil argentina abarca un amplio período que va desde el advenimiento del peronismo hasta el golpe militar de mediados de los años setenta. Este período, denominado modelo de participación ampliada, hace referencia a la consolidación de los derechos ciudadanos (de Piero, 2005). La actividad asociativa se amplió en diferentes planos y se multiplicaron instituciones a lo largo de todo el territorio nacional. Las prácticas asociativas se masificaron y comenzaron a involucrar a una mayor parte de la población que había estado al margen de la vida institucional de las asociaciones (di Stefano, 2002). Aun así, una de las características de este período fue que las OSC se vinculaban a la representación de intereses corporativos o de filiación peronista y entre las asociaciones que más crecieron se destacan los sindicatos.

³² Un claro ejemplo de este tipo de asociaciones fue la Hermandad de la Santa Caridad institución católica muy importante en Buenos Aires a mediados del 1700, que asistía espiritualmente y materialmente a los pobres o aquellos condenados a muerte. Posteriormente fue la Sociedad de Beneficencia (SB) integrada por damas de la alta sociedad quienes prestaban servicios médico-asistenciales a los más necesitados. En ambas, el componente privado correspondía a la toma de decisiones, pero también recibían fondos de subsidios estatales.

Por otra parte, con las sucesivas dictaduras militares comienza a restringirse la fuerza con la que venían desarrollándose las OSC. El Estado más que regulador, tuvo un papel de interventor y empiezan a estar paralizadas las acciones de la sociedad civil. Con la inestabilidad institucional que caracterizaron a este periodo, las asociaciones desaparecieron de escena y la irrupción del orden institucional se replegó hacia ámbitos privados. Aun así, se desarrollaron diferentes movimientos populares de resistencia política a los gobiernos militares.

A diferencia del período anterior, con la apertura democrática de 1983 comienzan a surgir nuevos tipos de OSC y muchas de ellas vinculadas a derechos humanos y prácticas de *advocacy*. El advenimiento democrático, provoca una reestructuración institucional estimulando una expansión del universo de las OSC. De esta manera, se inician con considerable fuerza las transferencias de fondos de organismo internacionales hacia ONG, junto con un incremento de las cooperaciones internacionales y un mayor vínculo de las OSC con el Estado. Asimismo, las OSC se convierten en portadoras de “calidad moral” y comienzan a profesionalizarse internamente, constituyéndose en expertos sobre temáticas de ciudadanía (Malagamba Otegui, 2009b). Al mismo tiempo un hito importante que colaboró a la consolidación del campo de la sociedad civil fue la inclusión, en la reforma de la Constitución nacional de 1994, de los artículos sobre iniciativa popular y audiencias públicas, que promovían vínculos entre OSC y el poder legislativo³³.

Durante la década de los 90 si bien sobrevino una “eclipse de la acción colectiva” (González Bombal, 2003) paradójicamente hubo un incremento en la creación de OSC y también un significativo reconocimiento. Se calcula que el mayor número de organizaciones, surgieron entre 1995-2002, razón por la cual también hubo más competencia por la obtención de fondos y una saturación de organizaciones que demandaban visibilidad pública (Malagamba Otegui, 2009b). A partir de allí, se produjo una crisis social e institucional en Argentina que tuvo

³³ La iniciativa popular reconoce a ciudadanos organizados, poder presentar proyectos de ley en la cámara de diputados, en tanto las audiencias públicas, son mecanismos de participación de los ciudadanos y las OSC nucleados sobre determinados temas.

su corolario en el año 2001 con el derrumbe del gobierno de Fernando de la Rúa³⁴. Posteriormente, emergen nuevas formas de organización y de acción colectiva que van conformando nuevos movimientos, diferentes a los tradicionales, que se presentaron como iniciativas para dar respuestas a la emergencia social³⁵. Los nuevos movimientos estarían vinculados a demandas más puntuales y su correlato es el notable cambio en los modos de participación y organización de lo social y con ello, nuevos grupos sociales acompañan el surgimiento de incipientes OSC. El rol de las OSC en la construcción de una nueva agenda política y social fue un factor fundamental, ya que participaron de manera significativa en el espacio público y pudieron articular con la política (de Piero, 2005, p. 242). Las OSC como espacios preexistentes, debieron generar alianzas con nuevos movimientos que iban apareciendo y el activismo cívico fue canalizado a través del voluntariado, de tal forma que las acciones de las OSC comienzan a tomar fuerza política. Para esta época según el Informe de Índice de Desarrollo de la Sociedad Civil Argentina existían alrededor de 100 mil OSC, distribuidas en las veinticuatro jurisdicciones del país, cifra que colocaba a Argentina a la vanguardia de la región (Kliksberg, 2004). Asimismo, las temáticas sobre exclusión y pobreza fueron las que predominaban en el campo de las OSC entrado el nuevo milenio.

A continuación, se expone una tabla que sintetiza la evolución histórica social de las OSC en Argentina, resaltando las principales características de cada período:

Tabla 2. Evolución histórico-social de las OSC en Argentina

PERÍODO HISTÓRICO	CARACTERÍSTICAS
Siglo XVI /XIX	Fuerte incidencia de la Iglesia Católica. Cofradías, hermandades. Hermandad de la Santa Caridad.

³⁴ En el 2001 con la renuncia del presidente Fernando de la Rúa y bajo el lema “que se vayan todos”, los cacerolazos fueron un símbolo de la apertura de nuevos movimientos sociales ante un modelo socioeconómico quebrado.

³⁵ Por ejemplo, asambleas populares, clubes de trueque, piqueteros, cartoneros, entre otros.

PERÍODO HISTÓRICO	CARACTERÍSTICAS
1800	Ideas provenientes de la Ilustración. Sociedad de Beneficencia (1823). Hospitales, asilos, asistencia benéfica. Feminización altruista. Relaciones ambiguas con el Estado.
1880-1930	Consolidación del Estado Nacional. Olas inmigratorias. Crecimiento territorial e institucional. Mutuales, Clubes, Sociedad agropecuarias.
1912-1945	Sistema electoral. Partidos Políticos. Cooperativas, sindicatos, cajas de jubilaciones, bibliotecas y asociaciones
1945-1976	Peronismo. Consolidación de los sindicatos. Sociedad de Beneficencia intervenida. Fundación Eva Perón. Asociaciones de base.
1976-actualidad	Fin del Estado del Bienestar. Sucesivos golpes militares. Reapertura democrática. Iniciación de Movimientos relacionados a los derechos humanos. Consolidación de las ONG

Fuente: Elaboración propia en base a la obra de E. Luna y E. Cecconi, del 2002: *De las cofradías a las organizaciones de la sociedad civil. Historia de la iniciativa asociativa en Argentina, 1776-2002.*

3.3. Características de las OSC

La sociedad civil está conformada por diversas organizaciones con objetivos y formas de organización diferentes. Desde sindicatos a asociaciones de base, comedores y fundaciones, el universo es variado y multiforme. La sociedad civil como categoría analítica es ambigua y no pueden ponerse en las mismas condiciones aquellas organizaciones formalizadas e institucionalizadas, de aquellos movimientos espontáneos de acción colectiva (Ozlak, 2009). La delimitación de las organizaciones sociales es dificultosa ya que la propia denominación de quiénes la integran son diferentes unas de otras. Se habla de organizaciones no gubernamentales, del tercer sector, de organizaciones de bien público que plantea también una puja de sentidos

Además de la multiplicidad de nombres que presentan, llaman la atención dos cuestiones complementarias: ninguno de ellos se expresa en una sola palabra, develando la dificultad de encontrar un nombre propio, y se definen en forma negativa o por referencia y diferencia con relación a otro campo. Es decir, la sociedad civil y sus organizaciones se definen por lo que nos son. (Aguilar Idáñez y Ander Egg, 2001b, p. 6)

Una distinción y clasificación sobre OSC, puede elaborarse según las diferentes variables que se tomen como referencias y también, según los criterios que se definan en cada país. Para esta TD se toma la definición estructural-operacional propuesta por Salamon y Anheier (1997) quienes caracterizan a las OSC de la siguiente manera:

- *Estructuradas*: consideradas según la Constitución argentina como sujetos de derecho, siempre y cuando se constituyan como tales y estén acreditadas por escritura pública u otro instrumento que certifique su personería jurídica. Tienen cierto grado de formalización y se mantienen en el tiempo.
- *Privadas*: se refiere a la independencia administrativa con el Estado, aunque reciban subvenciones, por lo tanto, son entes de derecho privado.
- *Autogobernadas*: las autoridades son designadas por los propios miembros de las organizaciones y manejan sus propias actividades según reglas específicas.
- *Voluntarias*: significa que la afiliación no es obligatoria sino una elección voluntaria. Nadie puede estar obligado a participar en una organización.
- *Sin fines de lucro*: las organizaciones no persiguen la obtención de resultados financieros ni deben distribuir beneficios entre sus miembros. Se presentan algunas excepciones y casos híbridos como las cooperativas.

Teniendo en cuenta las características mencionadas, se establece que las OSC son expresiones de iniciativas ciudadanas para promover el bien y asumir responsabilidades frente al conjunto de la sociedad. La consolidación de la democracia y las redefiniciones del papel del Estado en Argentina, han contribuido a legitimar las OSC en el campo político y social (González Bombal, 2003b). En este sentido, las OSC también colaboran a que se canalicen diferentes

intereses de la ciudadanía a través de formas institucionalizadas ya que ayudan a amplificar la voz de los ciudadanos, tanto en la deliberación pública como en el proceso de toma de decisiones.

3.4. Clasificación y tipologías

Una primera clasificación sobre tipologías de organizaciones sociales en Argentina distingue un uso social de uno legal. El uso social, refiere a las denominaciones que las propias organizaciones se hacen a sí mismas, en tanto en el legal están contempladas según tres instancias: la constitucional, el código civil y las regulaciones específicas³⁶. El marco legal reconoce cuatro principios básicos contemplados en la Constitución Nacional que regulan la vida de las organizaciones: la libertad de asociación, la libertad de expresión, el derecho a la personalidad jurídica y la igualdad de oportunidades. Diferentes instancias normativas contemplan la figura de asociaciones civiles, aunque la legislación argentina no ha acompañado la evolución del universo asociativo por dinámicas propias del sector (Cahián, 2004).

La Constitución establece a través del artículo 14 el “derecho a la libre asociación con fines útiles” y el Código Civil en su artículo 33 y 46 instituye la figura de asociaciones como personas jurídicas de carácter público o privado. Los tipos jurídicos de organizaciones según el Código Civil son:

- *Asociación de hecho*: no tienen grado de formalización, ni están reconocidas por el Estado y surgen de manera espontánea por un grupo de personas bajo un proyecto común.
- *Simple asociación civil*: se regulan por el artículo 46 de Código Civil y deben formalizarse mediante instrumento público o privado.

³⁶ N. del A: Código Civil argentino para las personas de derecho privado que no persiguen fines lucrativos son los de asociación civil y fundación.

- *Asociación civil*: Son personas jurídicas de carácter privado y para funcionar deben solicitar la personería jurídica al Estado para poder funcionar.
- *Fundación*: su figura está prevista en el artículo 33 del Código Civil y tienen su propia regulación a partir de la Ley 19 836.

El organismo de contralor de las OSC en la ciudad autónoma de Buenos Aires (CABA) es la Inspección General de Justicia (IGJ). La IGJ es un organismo dependiente del Ministerio de Justicia de la Nación y es la autoridad administrativa que regula las asociaciones civiles. Como órgano de contralor encuentra su sustrato jurídico en la Ley 22 315/80 y su decreto reglamentario 1493/82. Entre las funciones más importantes se encuentra la de autorizar el funcionamiento, aprobar estatutos y fiscalizar a las OSC. También otorga personería a las asociaciones para que puedan ser investidas como personas jurídicas.

Resulta difícil establecer una clasificación tipológica unívoca ya que el universo de las OSC es amplio y heterogéneo. La siguiente tabla muestra una tipología posible respecto de las organizaciones en Argentina (Campetella, González Bombal y Roitter, 2000).

Tabla 3. Tipología de organizaciones sin fines de lucro (OSFL).

TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	
Asociaciones Civiles	Cooperadoras Colectividades Organizaciones de Base Sociedad de Fomento Bibliotecas populares Academias Nacionales ONG
Fundaciones	Políticas Culturales Educativas Médicas De Asistencia Social Empresarias
Mutuales	Previsión social, crédito, vivienda, salud, consumo

TIPOLOGÍA DE ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	
Cooperativas	De trabajo, agropecuarias, de servicios públicos
Obras Sociales	Sindicales, de personal de dirección y por convenio con empresas privadas o públicas
Sindicatos	Por rama de actividad o empresa

Fuente: Campetella, González Bombal y Roitter, 2000.

- *Asociaciones civiles*: tienen como objeto el bien común, sin fines de lucro, poseen patrimonio propio, capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. Ambas requieren autorización estatal para funcionar y no deben subsistir únicamente de asignaciones del Estado. Dentro de las asociaciones civiles se encuentran: las cooperadoras, organizaciones de colectividades, organizaciones de base, las sociedades de fomento, bibliotecas populares, academias nacionales y las organizaciones no gubernamentales.
- *Cooperadoras*: son entidades en las que los mismos usuarios contribuyen al sostenimiento a través de diferentes formas de recaudación, como por ejemplo rifas, bonos de contribución, cuotas.
- *Organizaciones de colectividades*: se formaron principalmente en los períodos inmigratorios de Argentina, aglutinadas en torno al mismo origen de nacionalidad, en la actualidad desarrollan actividades deportivas, culturales y sociales.
- *Sociedades de fomento*: en un principio se formaban en torno a reclamos de vecinos de barrios periféricos y estaban relacionadas con las demandas de los inmigrantes. Se incluyen actividades artísticas y deportivas y están bajo normativas de leyes municipales.
- *Bibliotecas populares*: son asociaciones creadas por iniciativas de un grupo de una comunidad. Ofrece servicios y espacios de consulta,

expresión y desarrollo de actividades culturales. Están contempladas en la Ley 23 351 que regula actividades y funcionamiento (Ley 23 351, 1986).

- *Academias Nacionales*: están orientadas a los estudios e investigación y nacieron cercanos a las universidades públicas. Generalmente tienen funciones de asesoría y enseñanza.
- *ONG*: son organizaciones relacionadas con la promoción del desarrollo social y defensa de derechos. Fueron muy relevantes en la década de los setenta principalmente relacionadas con derechos humanos.
- *Organizaciones de base*: referencia a organizaciones ligadas a sectores populares son asociaciones informales con énfasis en demandas sobre mejoras de situación.
- *Cooperativas*: Comenzaron su conformación ligadas a temas agropecuarios, pero posteriormente se fueron consolidando en otros rubros. El cooperativismo ha sido de gran impulso en nuestro país y está sujeto en la Ley 20 337 sobre cooperativas.
- *Obras sociales*: también tienen su origen con la inmigración de principio del siglo XX, basadas en las sociedades de socoros mutuos. Las obras sociales son consideradas asociaciones encargadas de organizar prestación médica a los trabajadores y están reguladas bajo la Ley 23 660 de Obras Sociales.
- *Sindicatos*: son otras figuras específicas de asociaciones civiles y regidas por la Ley de Asociaciones Sindicales de Trabajadores 23 551, las integran trabajadores en defensa y promoción de sus derechos laborales. Aquellos sindicatos que el Estado le otorga personería gremial se configuran como representantes de los trabajadores.

- *Mutuales* ligadas a la ola inmigratoria, son asociaciones que brindan ayuda para prevención social, seguros, créditos, vivienda y salud.
- *Fundaciones*: están reguladas por la Ley 19 836 y se definen como personas jurídicas que se constituyen con un objeto de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas. Las fundaciones necesariamente deben inscribirse en la IGJ para obtener personería jurídica. Existen diferentes tipos de fundaciones:
 - *Políticas*: ligadas a partidos o líderes políticos.
 - *Culturales*: se relacionan con muestras de arte, becas o premios.
 - *Educación*: incluyen mayoritariamente a universidad privadas.
 - *Salud*: promueven la investigación médica y prevención de salud.
 - *Asistencia social*: asisten a diferentes instituciones o sectores vulnerables.

Otra perspectiva de clasificación de las OSC sitúa a las organizaciones de acuerdo con las funciones sociales, lo que permite ubicarlas según sea la capacidad que cada una tenga en articular políticas sociales (Filmus, 1997):

- Organizaciones para la asistencia directa: son organizaciones que desarrollan trabajo de asistencia directa a las poblaciones beneficiarias
- Organizaciones para asistencia técnica: son organizaciones que prestan asistencia técnica a otras organizaciones
- Organizaciones para estudios e investigación: son organizaciones dedicadas a estudios e investigación

Una tercera categoría de análisis sobre tipologías de organizaciones sociales, las diferencia según los tipos y grado de articulaciones posibles. En esta TD se ha tomado esta tipología para alinear la investigación con protocolos preestablecidos. Se plantean tres niveles de articulación (CENOC):

1. *Teórica empírica*: se describen las formas de integración de las organizaciones, grado de institucionalidad, filiación y alcance geográfico (local, provincial, regional o nacional).
2. *Actividades que realiza la organización*: pueden ser Organizaciones de Promoción Humana, Organizaciones de Promoción Social, Organizaciones de Promoción del Desarrollo y Organizaciones de Promoción de Derechos.
3. *Origen de las organizaciones*: se enumeran diferentes categorías o tipos de organizaciones³⁷.

Como resultado de la descripción anterior, se evidencia en el campo de las organizaciones sociales, multidefiniciones y categorización, con lo cual resulta dificultoso describir con criterio unívoco el concepto y las tipologías.

Tabla 4. Índice de la sociedad civil Argentina.

Asociaciones de afinidad no profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - Asociaciones u organizaciones étnicas, tradicionalistas o de colectividades. - Centro, asociaciones y grupos de jubilados / tercera edad. Organizaciones de intereses culturales y artísticos. - Organizaciones deportivas y de recreación.
--	---

³⁷ Educación no formal, Apoyo escolar, Menores en riesgo, Atención primaria de la salud, Formación ocupacional, Comedores populares, Deporte, Microempresas/Pymes, Desocupación, Comunicación social, Discapacidad, Derechos humanos, Bibliotecas, Artesanías, Nutrición, Violencia familiar, Formación profesional, Patrimonio cultural, Educación sanitaria, Materno infantil, Educación de adultos, Educación Formal, Comedores escolares, Teatro/Danza, Drogodependencia, Cooperativas, Agricultura y ganadería, Discriminación, Turismo, Educación cooperativa, Becas, Música, Trabajo informal, Contaminación y degradación, Planificación familiar, Reconversión laboral, Higiene y seguridad, Salud mental, Analfabetismo, SIDA, Autoconstrucción, Agua corriente y cloacas, Derecho a la identidad cultural, Educación intercultural, Literatura, Enfermedades específicas, Ciencias naturales / Exactas, Alcoholismo, Plástica, Organizaciones s/fin de lucro, Educación agraria, Tecnología, Residuos, Deserción escolar, Violencia, Artes visuales, Personas sin vivienda, Flora y fauna, Sexualidad, Escuelas rurales, Regularización dominial, Derecho a la Tierra, Asentamientos, Política, Abuso sexual, Derecho laboral, Electrificación, Catástrofes, Espacios Públicos, Cuentapropismo, Minifundios, Transportes (Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, 2007).

	<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones y grupos juveniles o estudiantiles. Grupos de ayuda mutual. - Asociaciones de padres.
Asociaciones de afinidad profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones y colegios profesionales Sindicatos. - Organizaciones y cámaras empresarias.
Organizaciones de apoyo y promoción	<ul style="list-style-type: none"> - Asociaciones de apoyo a grupos marginados (Ej.: pobres, inmigrantes, refugiados). - Asociaciones de servicio social y salud (Ej.: asociaciones de personas con discapacidad). - Asociaciones y cooperadoras de apoyo a una institución educativa, de salud, cultural, etc. - Organizaciones de desarrollo (Ej.: ONG que trabajan en educación, salud, servicios sociales, etc.). - Organizaciones de género y grupos de mujeres. - Organizaciones de promoción del medio ambiente y la sustentabilidad. Organizaciones de promoción de derechos (Ej.: de acción cívica, derechos humanos, etc.). - Organizaciones orientadas a la investigación, disseminación de información y capacitación.
Organizaciones de base territorial	<ul style="list-style-type: none"> - Bibliotecas populares - Asociaciones barriales populares - Sociedades de fomento, comités de vecinos Organizaciones de comunidades de pueblos originarios, indígenas, etc.
Redes	<ul style="list-style-type: none"> - Redes, foros, ligas y federaciones de OSC
Fundaciones empresarias	<ul style="list-style-type: none"> - Fundaciones empresarias familiares, de empresas y mixtas.
Asociaciones de economía social	<ul style="list-style-type: none"> - Asociaciones de Microcrédito. - Cooperativas de servicios, de producción y otras organizaciones de economía social.
Organizaciones políticas	<ul style="list-style-type: none"> - Organizaciones, movimientos, grupos o partidos políticos.
Otras organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Medios de comunicación sin fines de lucro. - Mutuales de salud / de servicios fúnebres y otro. Organizaciones y grupos espirituales / religiosos.

Fuente: Cao, Cecconi y Balian, 2011, p. 30.

Las OSC adquieren su *status* jurídico a través de la inscripción en los respectivos organismos de inscripción, no obstante, corresponde al Estado reconocer dicho *status* sin necesidad de inscripción. Aun no estando inscriptas, las organizaciones pueden gozar de garantías derivadas del derecho constitucional básico de libertad de asociación. Según el CENOC la formalización permite a las organizaciones una serie de beneficios tales como excluir de responsabilidades

patrimoniales personales a los miembros de una organización, solicitar subsidios a organismos del Estado y recibir donaciones de empresas privadas³⁸.

No hay oficialmente números exactos de la cantidad total de OSC en Argentina. Si bien para esta TD se han realizado numerosas consultas e indagado en registros provinciales y nacionales, no se ha logrado obtener una cifra efectiva. Según datos proporcionados por el CENOC, existen 18 380 organizaciones inscriptas, pero este número no refleja la totalidad de las organizaciones sociales ya que la inscripción en dicho instituto es voluntaria. Llama la atención que en un sector significativo como son las OSC, no cuente con datos oficiales y actualizados. La falta de formalización de las organizaciones sociales, junto a la alta heterogeneidad del sector complejiza el campo de estudio. Las organizaciones sociales, no actúan como un sector integrado, ya que están atravesadas por intereses e ideologías y refiere más a una estructura, que a un actor colectivo (Acuña y Vacchieri, 2007, p. 192).

3.5. Sociedad civil y comunicación

En la actualidad las organizaciones sociales ejercen un peso político, económico, cultural e ideológico en las comunidades que están insertas. La sociedad civil se constituye como un actor relevante que puede incidir en las agendas políticas y también mediáticas. Hay estudios que avalan el creciente protagonismo que adquieren temas relacionados a la comunicación de organizaciones sociales (Sampedro, Jerez Novara y López Rey, 2002; Segura, 2011; Travesaro, 2009). También numerosas OSC se han convertido en portadoras de críticas estructurales a los sistemas políticos y económicos actuales, no solo a nivel nacional sino como fenómeno mundial (Sampedro, Jerez Novara y López Rey, 2002, p. 252). Sin embargo, las OSC encuentran escasos espacios en los medios tradicionales como para forjar la opinión pública, ya que los tratamientos que efectúan los medios sobre la sociedad civil, suelen reducirse a pequeñas historias de vida o relatos sensibles de las actividades que realizan.

³⁸ El problema para las OSC, y sobre todos las menos organizadas a nivel administrativo, consiste en la dificultad de efectuar trámites ante los entes reguladores, sobre todo por el nivel de exigencia y complejidad burocrática.

En escasas oportunidades , los medios resaltan el impacto político de una OSC sobre determinado tema. La gravitación de las OSC en la opinión pública, sigue estando atada a los medios tradicionales como son la televisión, los diarios y las emisoras radiales. Paralelamente los medios de comunicación fueron forjando una imagen de la sociedad civil desde la filantropía o desde posiciones altruistas en la cual la solidaridad aparece como terapia y entretenimiento y la participación social, como distracción y sociabilidad (de Piero, 2005, p. 245). En este sentido, la solidaridad, se presenta subsumida a la lógica del mercado que fomenta la idea de ser “buena persona” sin poner en juicio el orden social. Aun así, las mismas OSC han podido desarrollar estrategias de posicionamiento, fundadas principalmente a partir de denuncias o temas postergados, y de esta manera construir un lazo más estrecho con los medios de comunicación (Malagamba Otegui, 2009b).

Es necesario entonces, resignificar el peso de las organizaciones sociales en el campo de la comunicación organizacional y aceptar el desafío de construir un corpus teórico que pueda aplicarse organizaciones sociales. Como se pudo evidenciar en este apartado, la sociedad civil y sus organizaciones tienen la suficiente capacidad para convertirse en objeto de análisis en el ámbito de la comunicación institucional. A lo largo de los próximos capítulos se intentará que los análisis que se presentan puedan aportar a dicha construcción.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO |

La sociedad civil no es un campo homogéneo como tampoco sus organizaciones. Existen diferentes formas de nombrar a las organizaciones sociales que se corresponde con perspectivas de análisis a través de las cuales se las analiza y que tienen que ver con un señalamiento sobre la función que cumplen en la sociedad. Los debates sobre sociedad civil remite a discusiones que se establecieron desde el inicio del pensamiento moderno. Las principales controversias giran en torno a diferenciar la sociedad civil del estado y del mercado. La sociedad civil desde la teoría política representa un conjunto complejo que asume características diferenciales y se erige como un espacio autónomo. La sociedad civil será el lugar de la mediación de las interrelaciones que se establecen en una dialéctica entre lo público y lo privado. En este apartado se realizó una síntesis de las principales

líneas de análisis de la sociedad civil sumadas a reflexiones y análisis de su conformación en Argentina.

El concepto de sociedad civil es un espacio que contiene grupos o movimientos, plurales y autónomos de las acciones estatales y del mercado, cuyo objetivo no es la dominación política ni la acumulación del capital. La sociedad civil abarca un conjunto amplio de organizaciones con historias, propósitos y formas diversas, que hacen muy difícil designar e interpretar nociones unívocas sobre organizaciones sociales. Desde fundaciones internacionales hasta merenderos locales el abanico de las organizaciones es amplio y heterogéneo.

Se diferenció en este apartado la idea de movimientos y organizaciones sociales, ya que ambas conforman el territorio de la sociedad civil. Los movimientos sociales constituyen tanto formas organizadas de acción colectiva como aquellas con escasa o nula organización. En tanto las características de las organizaciones sociales se refieren a que son instituciones privadas, estructuradas, autogobernadas, de asociación voluntaria y sin fines de lucro. La constitución y los códigos regulatorios en Argentina tipifican y dan estatus jurídico a las organizaciones sociales remarcando obligaciones y responsabilidades constituidas.

Las OSC no son espacios de gerenciamiento técnico, sino actores que permiten la ampliación de participación política. El significado político de las OSC se manifiesta en la potencial ampliación de acción de los ciudadanos. La sociedad civil y sus organizaciones no es un universo homogéneo ni neutro, ya que en su interior se reproducen las mismas disputas políticas e ideológicas que se dan en el seno de otros actores sociales.

BLOQUE II
COMUNICACIONES Y
PERCEPCIONES
PÚBLICAS DE OSC



El presente bloque tiene como objetivo construir una base de análisis a partir de la realización de dos diagnósticos diferentes. Uno, que se desprendió de las consultas efectuadas a OSC sobre sus prácticas de comunicación, y el otro, a partir de los resultados que se obtuvieron en una consulta sobre percepción de las OSC. A partir de la información obtenida, se pueden configurar un cuadro de situación tanto a nivel de las organizaciones como sujetos emisores, como de las interpretaciones y percepciones sobre las diferentes actividades que realizan las OSC. Asimismo, ambos niveles sentaron las bases que permitieron construir propuestas de acción comunicacional aplicadas a OSC, que se desarrollaron en los siguientes bloques. Con esto se quiere significar que las propuestas comunicacionales que se exponen en este estudio fueron resultado de estos dos diagnósticos

Este bloque integra dos capítulos, el capítulo tres presenta el relevamiento y caracterización de las organizaciones sociales a partir de una consulta efectuada a 224 organizaciones sociales en las provincias de Córdoba y Buenos Aires. La

finalidad fue obtener una fotografía del estado actual de las comunicaciones de la sociedad civil. En el cuarto capítulo se llevó a cabo un estudio sobre percepción pública sobre OSC en Argentina. El estudio exploratorio, realizado en las cinco regiones del país, tuvo como objetivo analizar cómo son concebidas las OSC por diferentes públicos a partir de sus comunicaciones.

CAPÍTULO 4. CARACTERIZACIÓN DE LAS COMUNICACIONES EN ORGANIZACIONES SOCIALES

4.1. Justificación del trabajo y criterios de selección de las OSC

Dado que existen escasos estudios empíricos referidos a las comunicaciones en organizaciones sociales de Argentina esta investigación pretende reflejar las particularidades del sector. El objetivo consiste en caracterizar las comunicaciones de OSC a partir de una consulta efectuada a 224 organizaciones radicadas en las provincias de Córdoba y Buenos Aires. Lo que se obtuvo fue información sobre las comunicaciones de un segmento de OSC a partir del cual, se espera que las conclusiones se constituyan como una primera reflexión sobre las acciones de comunicación que desarrollan las ONG.

El relevamiento y posterior caracterización de las prácticas de comunicación, es parte de una estrategia cognitiva que permitió, a partir de una serie de procedimientos lógicos y aplicados de forma sistemática, estudiar en profundidad los procesos comunicacionales en organizaciones sociales. Como toda técnica de investigación, el cuestionario tuvo que enfrentar determinados obstáculos y el más significativo fue definir qué elementos incorporar y cuáles descartar³⁹. Por lo tanto, se parte del supuesto que no hay un registro neutral ya que todo artefacto producido por la ciencia refleja la mirada de quien lo formula

El cuestionario más cerrado no garantiza necesariamente la univocidad de las respuestas por el solo hecho de que someta todos los sujetos a preguntas formalmente idénticas. Suponer que la misma pregunta tiene el mismo sentido para sujetos sociales distanciados por diferencias de cultura, pero unidos por pertenecer a una clase, es desconocer que las diferentes lenguas no difieren sólo por la extensión de su léxico o su grado de abstracción sino por la temática y problemática que transmiten. (Bourdieu, 1986a, p. 64)

Teniendo en cuenta estas premisas y asumiéndolas como parte del propio proceso de investigación, queda claro que son elecciones epistemológicas las que se ponen en juego en la selección de las técnicas que ayudan a construir un objeto de estudio.

La caracterización de las comunicaciones se desarrolló bajo una investigación descriptiva sobre la base de técnicas cualitativas, que incluyó el diseño de un cuestionario, entrevistas y análisis documental. Para elaborar el cuestionario, dada la alta heterogeneidad del sector social, se incluyó a todas aquellas organizaciones que se ajustaran a los siguientes criterios (Salamon y Anheire, 1999a):

- Sin fines de lucro: que no distribuyan ganancias entre sus miembros o socios.
- Afiliación voluntaria: ninguna persona está obligada a participar de una organización social

³⁹ Se toma el concepto de obstáculo desde la perspectiva de Bourdieu (1986a) haciendo referencia a los obstáculos epistemológicos como aquellos preconceptos, ideas o concepciones que tamizan la mirada del sujeto de la investigación. Bourdieu destaca como los principales obstáculos, la percepción a través del sentido común, el lenguaje y las nociones comunes.

- Autónomas: independientes del estado y de las empresas lucrativas.
- Autogobernadas: dirigidas por sus miembros conforme a estatutos propios.
- Grados de formalización: se refiere a que se debían circunscribir tanto a organizaciones con personería jurídica como aquellas más informales.

Por otra parte, se circunscribieron en el universo del sector los siguientes tipos de organizaciones⁴⁰:

- Asociaciones civiles: cooperadoras, colectividades, organizaciones de base, sociedad de fomento, bibliotecas populares, academias nacionales, centros vecinales, centros de investigación, organizaciones de derechos humanos y centros de jubilados.
- Fundaciones: políticas, culturales, educativa, médicas, de asistencia social y empresariales y fundaciones internacionales.
- Cooperativas: de trabajo, agropecuarias y de servicios públicos.
- Mutuales: previsión social, crédito, vivienda, salud y consumo.
- Obras sociales: sindicales, de personal, de dirección y por convenio con empresas privadas o públicas.

De esta manera, no se diferenció el tipo, tamaño o finalidad de la organización, sino que se correspondieran con las características señaladas, es por esto mismo, que la diversidad de organizaciones que respondieron el cuestionario implicó también explorar la pluralidad del sector.

⁴⁰ Esta tipología ha sido elaborada por el equipo compuesto por Campetella, González Bombal y Roitter en el año 2000, *Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina. Estudios sobre el tercer sector sin fines de lucro en Argentina*, en el marco del Proyecto Comparativo Internacional sobre el Sector Sin Fines de Lucro liderado por la Universidad Johns Hopkins.

4.2. Definición del constructo: estructura del cuestionario

El cuestionario fue distribuido a 250 OSC de la CABA y de las provincias de Buenos Aires y Córdoba. El contacto con las organizaciones fue personal y en otros casos mediante relaciones con organismos estatales e instituciones que trabajan con el sector social. Para relevar información de aquellas organizaciones sociales con jurisdicción en la provincia de Córdoba, se articularon contactos con el Registro Único de ONG de la provincia de Córdoba, en tanto para la provincia de Buenos Aires y ciudad de Buenos Aires, se recurrió a la base de datos proporcionada por el CENOC.

El diseño del cuestionario consistió en un listado de 37 preguntas estandarizadas y estructuradas, que se formularon de manera idéntica a todas las organizaciones consultadas. Previamente a que respondieran el cuestionario, se consultaba cuál de los miembros de la organización lo iba a realizar, ya que era condición necesaria, que debían conocer en profundidad las acciones de comunicación de la organización. Es por esta razón, que mayoritariamente fueron los propios directivos de las organizaciones quienes lo respondieron.

El cuestionario fue de tipo simple y se realizó de forma asistida, en algunos casos por la propia tesista, y en otros, por alumnos avanzados de la carrera de comunicación⁴¹. Posteriormente en sub-apartados se ampliará con mayor detalle la metodología que se utilizó para construir el cuestionario.

4.2.1. Tareas de campo y pre testeo

Para validar el cuestionario y previamente a enviarlo a las organizaciones se realizaron una serie de pasos de pre testeo. El primero consistió en evaluar con un grupo de expertos en comunicación el nivel de comprensión, relevancia y claridad de las preguntas. Para seleccionar a los expertos se tuvo en cuenta que fueran especialistas en comunicación, que tuvieran conocimientos sobre entidades

⁴¹ Los alumnos avanzados se refieren a estudiantes del último año de la carrera de Comunicación social de la Facultad de Comunicación de UCES. Los alumnos como parte de su trabajo final de grado realizan la consulta a las OSC y trabajan con ellas a lo largo de un cuatrimestre.

del tercer sector y que formaran parte del ámbito académico⁴². Cada uno de los especialistas, enviaba sus comentarios y este proceso implicó una reformulación y cambios en las preguntas iniciales, como así también, se descartaron aquellas que recomendaban suprimir, principalmente por cuestiones de complejidad en la formulación. Posteriormente a la validación, se efectuó una prueba piloto en la que se sumaron a miembros de diferentes ONG⁴³. Se eligieron seis organizaciones con características y niveles de profesionalización diferente como para obtener pluralidad de miradas. A cada uno se les envió una solicitud explicándoles el propósito del estudio y que posteriormente hicieran sus observaciones. Esto permitió una nueva reformulación, ya con ciertas evidencias que el estudio cumpliera con los objetivos que se querían alcanzar y que fuera un instrumento claro y consistente.

Luego de validar el cuestionario con académicos y OSC, el tercer paso consistió en construir una base de datos que incluyera un listado de OSC junto con el nombre de contacto de algún miembro directivo o responsable de comunicación. Para contactar a las organizaciones, como se adelantaba, se recurrió a dos organismos oficiales, el CENOC y el Registro único de ONG de la provincia de Córdoba, por tener a cargo ambas instituciones las funciones de registrar, fortalecer y asistir a organizaciones sociales en el territorio nacional y provincial. Se estableció contacto con ambas instituciones y se trabajó en la recopilación de información durante seis meses⁴⁴. A pesar de la dificultad de acceder a bases de datos, los organismos públicos y otras organizaciones sociales fueron claves en aportar contactos y en muchos casos ayudar en la gestión del cuestionario. A partir de allí, se obtuvo un listado de organizaciones proporcionadas por los organismos oficiales y se envió un correo electrónico a 250 organizaciones, explicando la finalidad del estudio, el contexto del trabajo de investigación y las condiciones de respuestas. Por supuesto que las respuestas no

⁴² Fueron consultados como expertos los siguientes profesionales de comunicación: Adolfo Vázquez, Guillermo Torres, Paola Scarfi, Andrés Ballone, Melisa Mertekhan, Vanesa Statti y Gabriela Pagani.

⁴³ Se consultó a las siguientes organizaciones: Un techo para mi país, Activaas, Wingu, Quiero estar, Infocudadana y WorldVision.

⁴⁴ Se contactaron y establecieron vínculos con las dos directoras de los institutos: Beatriz Orłowski (CENOC) y Carmen Bercovich Rodríguez (Registro Único de ONG Córdoba) quienes facilitaron el acceso al listado de las ONG.

fueron inmediatas y es por esta razón que se tardó aproximadamente doce meses en obtener el total de las consultas. En todo el transcurso del proceso se recordó a las organizaciones que remitieran el formulario, no obstante, hubo casos que no lo enviaron y muy pocos rechazaron contestar⁴⁵. El mayor obstáculo que se presentó durante el transcurso del estudio fue comprometer a las OSC que enviaran sus respuestas en tiempo y forma.

4.2.2. Muestra

La ausencia de cifras oficiales sobre la cantidad de OSC en Argentina hace muy difícil determinar un número exacto de organizaciones. Hay escasas de información cuantitativa sobre el sector a pesar de que el tema de sociedad civil sea materia de estudio de diferentes disciplinas⁴⁶. El CENOC es un organismo oficial que reúne información sobre OSC, pero solo da cuenta de un pequeño porcentaje ya que registra solo aquellas que se inscriben en una base de datos de forma voluntaria. Por esta razón es que el organismo tiene un número parcial que se corresponde con la voluntad de inscripción de las ONG, y según los últimos registros es de 18 380 organizaciones sociales en todo el país. De dicho total, 2207 organizaciones están radicadas en la provincia de Buenos Aires y en la CABA (Gobierno Argentino, s.d.). En tanto en la provincia de Córdoba, el Registro Único de ONG, que articula las relaciones entre OSC y gobierno, establece que hay 2400 organizaciones inscriptas en toda la provincia⁴⁷. Esta inscripción también se realiza de forma voluntaria, de tal forma que no cuentan aquellas que no están inscriptas. Esta parcialidad es una limitante a la hora de mostrar un número exacto de OSC en Argentina. Por ejemplo, según un informe elaborado por la confederación de la sociedad civil⁴⁸ establece que hay entre 80 000 y 120 000 organizaciones sociales (Urdines, 2015). En tanto, según el

⁴⁵ Se explicaba a las organizaciones que el trabajo tenía fines académicos y que sus datos servirían para efectuar un diagnóstico del sector, siendo confidencial las respuestas individuales que proporcionaba cada institución.

⁴⁶ Disciplinas como la ciencia política, sociología, comunicación, entre otras.

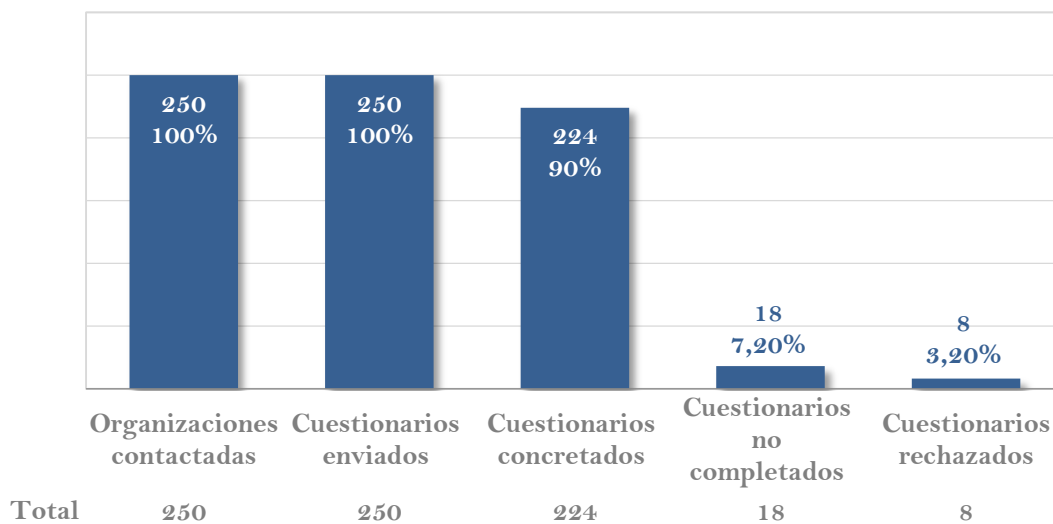
⁴⁷ Dato obtenido en una entrevista personal a Carolina Ator, jefa de prensa del Registro Único de ONG de la provincia de Córdoba.

⁴⁸ La Confederación de la Sociedad civil es promovida por la Federación de Fundaciones Argentinas (FEDEFA), el Foro del Sector Social y el Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE).

Banco Interamericano de Desarrollo y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, establecían que, en el año 2004 había 105.000 organizaciones sociales distribuidas en las veinticuatro jurisdicciones del país (Cao, Cecconi y Balian, 2011).

El universo de la muestra fue preseleccionada de modo discrecional, no representativa, no probabilística, de carácter aleatorio y sin pretensiones de generalizaciones. Se utilizó el muestreo por conveniencia y la muestra se construyó a partir de las organizaciones de las que fueron posibles recabar información, por lo tanto, no se pueden generalizar los resultados con precisión estadística. Como se anunciaba en párrafos anteriores, el carácter exploratorio se debe a que es un tema escasamente investigado en el ámbito académico de la comunicación. La consulta funcionó como documento base sobre las respuestas que dieron efectivamente 224 organizaciones. A continuación, se detalla la identificación de la población de estudio y los contactos obtenidos:

Figura 19. Población de estudio



Fuente: elaboración propia.

Como se indica en el cuadro se contactaron un total de 250 organizaciones y de todos los cuestionarios enviados se concretaron 224 respuestas, de las cuales 32 no respondieron y ocho rechazaron responder⁴⁹.

4.3. Dimensiones del cuestionario

Las dimensiones que se definieron para el estudio se basaron en la matriz de planificación diseñada por la tesista en estudios anteriores (Etkin, 2012) y se tomó como base este modelo por haber sido utilizado como material de práctica académica en diferentes cátedras de grado y posgrado⁵⁰.

A continuación, se detalla cada una de las dimensiones con la correspondiente conceptualización:

Figura 20. Dimensiones de análisis



1. *Planificación comunicacional*: proceso que permite diseñar acciones de comunicación con el propósito de alcanzar una situación deseable

⁴⁹ Las OSC que se negaron responder argumentaron diferentes razones: falta de tiempo y conocimiento, o no estar autorizados por la conducción de la organización.

⁵⁰ Esta matriz se utiliza en cátedras de grado de la Carrera de Comunicación en las siguientes asignaturas: Gestión de la Comunicaciones, Estudios de Imagen para ONG, Auditoría de Comunicación y Comunicaciones Comunitarias y de Bien Público de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES).

mediante la utilización de diferentes recursos. Se distinguen dos grados de planificación una desarrollada y la otra elemental. Se entiende por planificación desarrollada a un tipo de plan elaborado de forma sistemática en el cual se anticipan acciones futuras. En tanto una planificación elemental, refiere a la exposición de tareas específicas generalmente acotado a un plazo inmediato.

2. *Responsables de comunicación:* la genérica área o responsable indica a una o más personas responsables de llevar a cabo las prácticas de comunicación en una organización. Se diferenciaron quiénes ejercían función, es decir, si se trataba de miembros estables, voluntarios o si las tareas eran tercerizadas a un personal contratado.
3. *Contenidos sobre la causa y la organización:* se pretendió indagar si los contenidos elaborados por las OSC apuntaban a comunicar preferentemente la causa o ponían más énfasis en aspectos relacionados a la organización. Comunicar la causa implica exponer la problemática que aborda una organización, en tanto, la comunicación de la organización, explica a la comunidad cómo la organización puede y va a solucionar el problema.
4. *Vínculos con actores:* toda organización entabla conversaciones con otros actores sociales y dicha relación se construye en diferentes espacios y frecuencias. Para analizar los vínculos, se subdividieron las preguntas en tres actores principales, por una parte, la relación que establecen con los gobiernos, por otra con las empresas privadas y por último con otras OSC. También se interrogó si realizaban algún tipo de análisis y segmentación de sus públicos y si promovían trabajo en red con otros actores sociales.
5. *Comunicación para movilizar recursos:* se refiere a distintas prácticas que pueden colaborar en el sostenimiento de una organización. Los recursos no son solo económicos, sino que incluyen conocimientos, habilidades, capacidades, tiempo y contactos.

6. *Acciones de prensa*: se refiere a las actividades que realiza una organización y que están destinadas a difundir información por la prensa. Una institución puede enviar diversos materiales periodísticos a los medios como gacetillas, artículos o gestionar entrevistas o reportajes. Se incluyeron aquellas producciones generadas por la propia institución como así también las publicadas por la prensa.
7. *Comunicación digital*: incluye todas las prácticas de comunicación que utiliza una organización a partir del uso de dispositivos digitales para transmitir, distribuir y exhibir distintos mensajes. La comunicación digital incluye soportes como páginas web, blogs, redes sociales que se configuran como nuevas narrativas con dinámicas propias.
8. *Campañas de bien público*: están destinadas a promover una causa social y busca sensibilizar a una comunidad que existe un problema y que la organización viene a aportar una iniciativa para transformarlo. Las organizaciones utilizaran diferentes soportes para encauzar campañas.
9. *Comunicación para la incidencia*: incluye prácticas que tienen como fin influir y generar discusión pública sobre un determinado tema. Hay diferentes niveles de incidencia según la finalidad que se persiga: visibilizar, sensibilizar, instalar el tema en agenda o participar en la definición de una política pública. Para esta dimensión se indagó a las OSC si aspiraban a incidir en la promulgación de una ley relacionada con su problemática.

4.3.1. Cuestionario

El cuestionario está compuesto por diferentes ítems organizados mediante preguntas/respuestas, que son consideradas como unidad básica de información.

Se establecieron preguntas diferenciadas según las nueve dimensiones descriptas.

Los objetivos para confeccionar el cuestionario fueron los siguientes:

- Conocer la existencia o no de un responsable de comunicación en la organización.
- Establecer si contaban con un plan para organizar las actividades de comunicación y cómo era dicho plan.
- Determinar cuáles eran las herramientas de comunicación que utilizaban para diferentes prácticas de comunicación.
- Definir para las herramientas de comunicación cuáles eran los soportes utilizados: impresas, audiovisuales, digitales, presenciales y otras.
- Analizar la frecuencia con la que llevaban a cabo las prácticas de comunicación.
- Establecer si tenían como objetivo que su tema se convirtiera en ley y que señalaran los principales impedimentos que encontraban.

Las preguntas se realizaron directamente a integrantes de las organizaciones sociales, que incluyó a miembros directivos, comunicadores o voluntarios estables. Los criterios de selección de los informantes fueron:

- *Cargo*: si eran miembros de la comisión directiva u ocupaban un cargo jerárquico dentro de la institución.
- *Antigüedad*: en el caso que no fueran miembros del directorio, debían al menos tener un año de antigüedad en la organización.
- *Experiencia*: se refiere a que debían conocer aspectos vinculados a comunicación, prensa o relaciones públicas de la OSC a la que pertenecían.

El cuestionario incluyó 37 preguntas cerradas, con opciones de elección doble o múltiple y solo se incluyó una sola pregunta abierta con desarrollo. Las preguntas cerradas eran preestablecidas con elección de opciones limitadas, de fácil comprensión y brevedad en su formulación. La pregunta abierta, tenía por objetivo que las OSC relataran con sus propias palabras las limitaciones para incidir legislativamente.

Con relación a la frecuencia, las opciones de las respuestas se presentaron bajo una escala valorativa cualitativa tipo *Likert*. Las escalas tuvieron como finalidad describir las categorías en términos descriptivos a las que se les atribuyó tres niveles: siempre, a veces y nunca. La escala “siempre” hacía referencia si la práctica de comunicación se realizaba habitualmente, la frecuencia “a veces” referenciaba que la práctica se realizaba esporádica u ocasionalmente y, por último, “nunca” es que no se realizaba la práctica.

Con el objetivo de favorecer la participación de las OSC y facilitar un acceso rápido, el cuestionario se realizó a través de una plataforma digital en *Google Form*⁵¹, y la misma plataforma vuelca los resultados en una base que permite efectuar relaciones y realizar la presentación gráfica de los datos para su análisis posterior. La muestra quedó integrada finalmente por 224 casos concretados, correspondiendo 121 organizaciones de CABA y provincia de Buenos Aires y 103 a la provincia de Córdoba. Para cada dimensión del estudio se establecieron las siguientes categorías:

- sí realizaba o no las prácticas de comunicación descriptas,
- la frecuencia con que las realizaban,
- las herramientas de comunicación que utilizaban.

Por otra parte, se indagó sobre el tipo de herramientas de comunicación que utilizaban. Para cada dimensión se estableció la siguiente diferenciación:

⁵¹ *Google Form* es una herramienta digital que permite construir formularios para recopilar información de forma sencilla. En este caso, para completar cada formulario, las organizaciones tuvieron que acceder mediante una cuenta de *Gmail* al enlace del cuestionario.

piezas impresas, productos audiovisuales, productos de prensa, productos digitales, actividades presenciales y conectividad móvil. A su vez, para cada herramienta se definían distintos productos comunicacionales que se detallan a continuación.

Tabla 5. Definición de productos comunicacionales

PRODUCTOS COMUNICACIONALES
Piezas impresas⁵²
Folletos: Obra impresa no periódica que asume diferentes formatos.
Cartel: Material gráfico con propósito informativo o recreativo.
Boletín: Publicación impresa, con frecuencia definida cuyo contenido varía según los fines.
Reportes: Tipo particular de comunicación que tiene diferentes propósitos según el contenido. (Reportes financieros, contables, de auditoría, etc.).
Revistas: Publicaciones propias que tiene una frecuencia de emisión determinada y contiene una estructura editorial que la identifica.
Libros: Publicación no periódica que puede ser parte o no de una colección.
Manuales: Publicación impresa que contiene información generalmente técnica, o una guía que ayuda a comprender el funcionamiento de algo.
Carteleras en vía pública: Pieza impresa que tiene como fin informar, persuadir, alertar, sensibilizar sobre las actividades de una organización y se coloca en un espacio de circulación pública.
Anuncio publicitario: Material gráfico pago, con información institucional y fines publicitarios.
Otros: Incluye productos que no se contemplan en los puntos anteriores.
Productos Audiovisuales⁵³
Programas de radio: Producción sonora para ser transmitida por radio con determinada periodicidad y título identificatorio.
Programa televisivo: Producción audiovisual emitida por televisión y título identificatorio
Vídeo: Registro audiovisual que persigue diferentes fines: informativo, recreativo, de opinión, entre los más importantes.
Fotografías: Imagen fija en diferentes soportes (digital o papel) con finalidad ilustrativa o informativa.
Anuncio publicitario: Material audiovisual pago, con información institucional y fines publicitarios.
Spot radial: Producción radial de duración breve que promociona un evento.
Otros: Incluye productos que no se contemplan en los puntos anteriores.
Productos de prensa⁵⁴

⁵² N. del A.: Elaboración propia conforme a consultas bibliográficas de diferentes autores: S. Massoni, A. Amado, M. Tascón M. y D. H. Cabrera.

⁵³ N. del A.: Para la definición de cada uno se toma el modelo propuesto por S. H. Massoni en su obra *Medir la comunicación desde lo vivo* (2017, p. 104).

⁵⁴ N. del A.: Para la definición de cada uno se toma el modelo propuesto por A. Amado en su obra del 2010, *Prensa y comunicación. Relaciones informativas responsables*.

PRODUCTOS COMUNICACIONALES

Gacetillas: Mensaje escrito de forma breve que comunica una novedad a partir de criterios periodísticos. Puede incluir material ilustrativo adicional.

Entrevistas: Conversación entre dos personas que se publicará en un formato preguntas/respuestas.

Reportajes: Relato sobre un hecho que se construye a partir de testimonios seleccionados.

Artículos de prensa: Texto informativo con el fin de divulgar hechos de interés.

Conferencia de prensa: Encuentro con la prensa que organiza una institución con el fin de exponer un tema de interés.

Productos digitales⁵⁵

Web: Se utiliza para referenciar la página web institucional que contiene información y que se accede mediante enlaces de hipertexto.

Blogs: Sitio electrónico personal o institucional actualizado con frecuencia que incluye diferentes temáticas.

Foros: Sección en la web en la que usuarios publican sus comentarios y en las que otros usuarios pueden responder o comentar.

Redes sociales: Herramientas de difusión e intercambio que facilitan la interacción entre personas, sean estas individuales o institucionales, a partir de compartir diferentes contenidos.

Boletín o revista digital: Publicación digital informativo con frecuencia periódica que se envía por correo electrónico a los suscriptores de una organización con fines informativos o publicitarios.

Actividades presenciales⁵⁶

Reuniones: Encuentro presencial con objetivos establecidos que promueven una convocatoria con determinados fines: informativo, de trabajo, recreativa, etc.

Jornadas: Evento amplio, no necesariamente periódico que se convoca según una problemática.

Congreso: Encuentro en el que asisten diferentes participantes con la finalidad de intercambiar conocimientos y experiencias. Puede o no tener una frecuencia.

Curso: Espacio de formación dictado por especialistas y con fines generalmente de aprendizaje.

Taller: Espacio con fines de aprendizaje que generalmente incluye una reflexión de los participantes.

Conferencia: Espacio en el que especialistas exponen sobre una temática específica.

Otros: Incluye productos que no se contemplan en los puntos anteriores.

Conectividad móvil⁵⁷

Mensajería instantánea: Sistema de comunicación de intercambio de mensajes que pueden contestarse instantáneamente. Incluye, entre los más utilizados grupos de What's app y chats.

Llamadas: Intercambio entre dos o más personas mediante un dispositivo telefónico.

Correo electrónico: Servicio de red que permite enviar y recibir mensajes a través de mensajería electrónica.

Otros: Incluye productos que no se contemplan en los puntos anteriores.

⁵⁵ N. del A.: Para la definición de cada uno se toma el modelo propuesto por Tascón y Cabrera (2012).

⁵⁶ Massoni (2017).

⁵⁷ Amado (2010) y Tascón y Cabrera (2012).

A continuación, se presenta el cuestionario con las 37 preguntas tal como fue presentado a las organizaciones sociales:

CUESTIONARIO DE CONSULTA A OSC

Planificación

¿Tiene su organización un plan de comunicación? Sí / No

¿Cómo es la característica del plan? Desarrollado / Elemental

Responsables

¿Cuenta con un área o responsable de comunicación? Sí / No

¿Quién está a cargo? Miembro de la OSC / Especialista Contratado /

Voluntarios

Comunicación de Causa

¿Se comunica la causa de la organización? Sí / No

En caso de que se realicen acciones de comunicación de la causa, ¿qué herramientas se utilizan?

Piezas impresas / Audiovisuales / Digitales / Productos de prensa /

Otras

¿Con qué frecuencia se comunica la causa? Siempre / A veces / Nunca

Comunicación de Organización

¿Se comunica la causa de la organización? Sí / No

En caso de que se realicen acciones de comunicación de la causa, ¿qué herramientas se utilizan?

Piezas impresas / Audiovisuales / Digitales / Productos de prensa /

Otras

¿Con qué frecuencia se comunica? Siempre / A veces / Nunca

Movilización de recursos

¿Realiza la OSC comunicación para movilizar recurso? Sí / No

En caso de que se realicen acciones de comunicación de la causa, ¿qué herramientas se utilizan?

Piezas impresas / Audiovisuales / Digitales / Productos de prensa /

Otras

¿Con qué frecuencia se comunica? Siempre A veces Nunca

Prensa

¿Realiza acciones de prensa? Sí / No

En caso de que se realicen acciones de comunicación de la causa, ¿qué herramientas se utilizan?

Nota de prensa / Entrevista, reportajes / Presenciales / Otras

¿Con qué frecuencia se comunica? Siempre / A veces / Nunca

Digitales

¿Realiza prácticas de comunicación digital? Sí / No

En caso de que se realicen acciones de comunicación de la causa, ¿qué herramientas se utilizan?

Web / Blog / Chat / Redes Sociales / Otras

¿Con qué frecuencia se comunica? Siempre / A veces / Nunca

Campañas de bien público

¿Realiza campañas de bien público? Sí / No

En caso de que se realicen acciones de comunicación de la causa, ¿qué herramientas se utilizan?

Piezas impresas / Audiovisuales / Digitales / Conectividad móvil /

Otras

¿Con qué frecuencia se comunica? Siempre / A veces / Nunca

Vínculos con otros actores

¿Realiza alguna distinción de sus públicos? Sí / No

¿Mantiene comunicación con otras OSC? Sí / No

En caso de que mantenga comunicación con otras OSC ¿qué herramientas se utilizan?

Piezas impresas / Audiovisuales / Digitales / Conectividad móvil /

Otras

¿Con qué frecuencia se realiza? Siempre / A veces / Nunca

¿Mantiene comunicación con los gobiernos? Sí / No

En caso de que mantenga comunicación con los gobiernos ¿qué herramientas se utilizan?

Piezas impresas / Audiovisuales / Digitales / Conectividad móvil /
Otras

¿Con qué frecuencia se realiza? Siempre / A veces / Nunca

¿Mantiene comunicación con las empresas? Sí / No

En caso de que mantenga comunicación con las empresas ¿qué herramientas se utilizan?

Piezas impresas / Audiovisuales / Digitales / Conectividad móvil /
Otras

¿Con qué frecuencia se realiza? Siempre / A veces / Nunca

Trabajo en red

¿Trabaja con otros actores? (OSC, empresas, Organismos del Estado) Sí / No

En caso de trabajar con otros actores ¿qué herramientas se utilizan?

Piezas impresas / Audiovisuales / Digitales / Conectividad móvil /
Otras

¿Con qué frecuencia se realiza? Siempre / A veces / Nunca

Incidencia

¿Tiene como objetivo que algunos de sus temas se conviertan en ley? Sí / No

En caso afirmativo ¿qué impedimentos encuentra?

4.4. Análisis de los resultados

A continuación, se muestran los resultados que se obtuvieron de las 224 organizaciones sociales consultadas. Los datos que se exponen en modos porcentuales tienen solo como finalidad una presentación gráfica más que un objetivo estadístico.

Figura 21. Resumen general de respuestas positivas



De acuerdo a los resultados expuestos, cabe remarcar que el 2,68% es decir solo seis organizaciones, respondieron afirmativamente a todas las dimensiones analizadas en la consulta, esto significa que, tienen un plan y un área de comunicación, comunican contenido tanto de la organización como de la causa, tienen vinculación con otras OSC, con los gobiernos y las empresas, comunican para movilizar recursos, realizan acciones de prensa, utilizan la comunicación digital, hacen campañas de bien público, analizan y segmentan sus públicos y tienen como objetivo que su causa se convierta en ley.

4.4.1. Planificación comunicacional

La planificación en términos generales tiene como objetivo alcanzar una situación deseable mediante la utilización de diferentes recursos, alineados a un fin determinado, y señalados en el tiempo. El 67% de las OSC afirmó no contar con un plan de comunicación. La planificación no solo organiza las actividades que se desean proyectar, sino que reflexiona sobre cuáles son las herramientas de comunicación más adecuadas y hacia qué actores están dirigidos. La planificación también permite identificar y analizar el contexto de oportunidades y amenazas en las cuales se van a desarrollar las acciones de comunicación. Del 33% de organizaciones que sí planifica sus comunicaciones, el 58% lo hace de forma elemental, es decir, sin establecer objetivos, recursos y tiempos de ejecución. Se

define por elemental a las prácticas de comunicación que se llevan a cabo de forma espontánea o de manera intuitiva, lo que se denomina *inmediatismo* (Matus, 2008) y son realizadas a corto plazo. De esto se infiere que, el escaso porcentaje de organizaciones que sí planifica sus acciones, lo hacen al mismo tiempo que establecen sus actividades y se van tomando decisiones durante la marcha. La existencia o no de un plan de comunicación es un indicio de la importancia que se le otorga a la comunicación en el sector y aporta interrogantes sobre las formas en que se gestionan las comunicaciones.

4.4.2. Área o responsable de comunicación

En el cuestionario se utilizó el genérico “área” o “responsable” para indicar a una o más personas que se dedicaran o fueran responsables de las acciones de comunicación de la organización. Cabe aclarar que se preguntó por estas dos categorías de manera indistinta, ya que mientras en algunos casos había un área formalmente estructurada, en otro tipo de organizaciones se hablaba de responsables. En aquellos casos que hubiera responsables o áreas se requería que establecieran quiénes ejercían dicha función. Según las respuestas, el 51% de las OSC no cuenta con responsables a cargo y del 49% que sí poseen áreas o responsables, un 75% es ejercido por algún miembro directivo de la organización⁵⁸.

Por su parte, el 22% de las OSC estableció que la función de responsable lo realiza algún voluntario y un 6% contrata especialistas en comunicación. En el 92% de las OSC hay un solo responsable de comunicación y en el 8% restante hay dos responsables, que comparten funciones los miembros directivos con un voluntario, y solo en un caso, por un especialista contratado.

4.4.3. Comunicación de la causa y de la organización

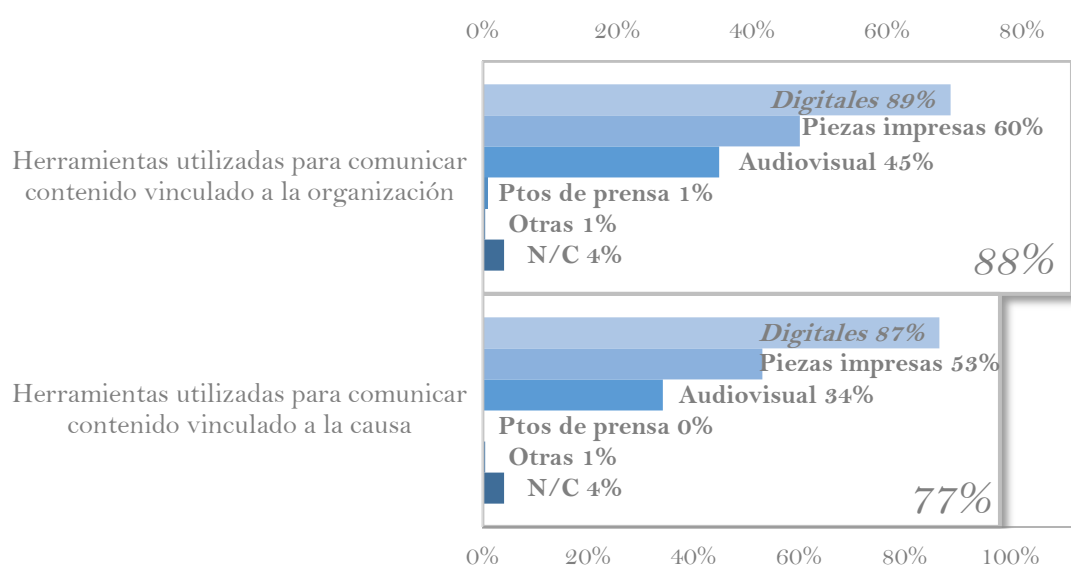
En este apartado se indagó sobre los contenidos que las organizaciones comunican. La comunicación de la causa subraya los aspectos que tienen que ver

⁵⁸cuando se refiere a miembro directivo hace referencia a personas que tienen un cargo ejecutivo dentro de la organización ya sea establecido de manera formal (designado en el estatuto o reglamento) o funcionan de hecho (informal, sin designación).

con la problemática que aborda una OSC y la comunicación de la organización da cuenta sobre aquellos aspectos que hace la organización para aportar soluciones al problema. El 88% de las OSC consultadas, respondió que prioriza los contenidos relacionados a los que hace la organización (comunicación de la organización) mientras que un 77% difunde aquellos que tienen que ver con su problemática (comunicación de la causa). Estas cifras coinciden con los datos obtenidos en la consulta sobre percepciones públicas a OSC que se desarrolla en el Capítulo 5, en que la mayoría de los consultados recordaba más el nombre de una organización que la causa a la que se dedicaba.

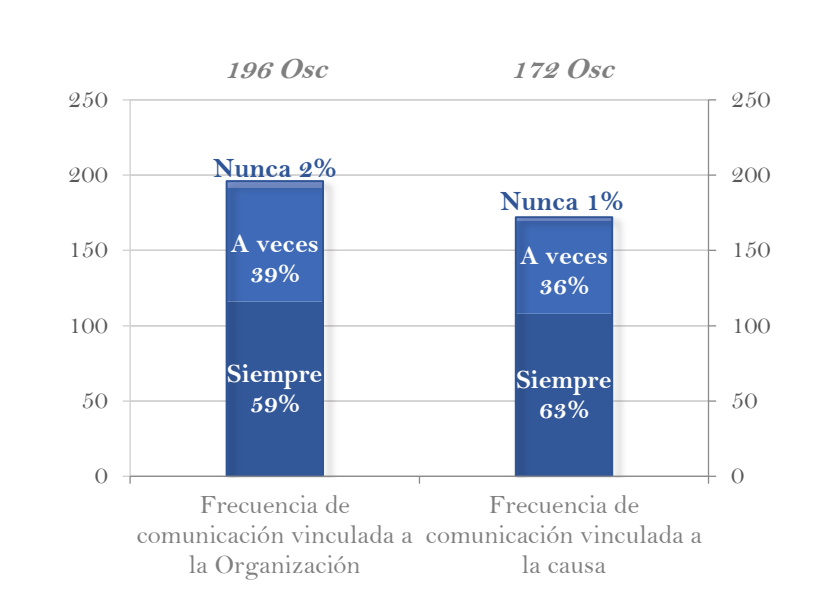
Con respecto a las herramientas de comunicación utilizadas para difundir temas sobre la organización y la causa, en ambos casos se prefiere en primer lugar, el uso de herramientas digitales y en segundo, las piezas impresas.

Figura 22. Herramientas de comunicación utilizadas sobre la organización



169 y 172 respuestas positivas de 224 casos.

Con relación a la frecuencia de difusión sobre los contenidos, para ambos tipos de comunicación la frecuencia es alta y solo entre un 2% y 3% respondieron que no efectúan nunca este tipo de contenidos.

Figura 23. Frecuencia de la Comunicación sobre temas relacionados a la organización y a la causa

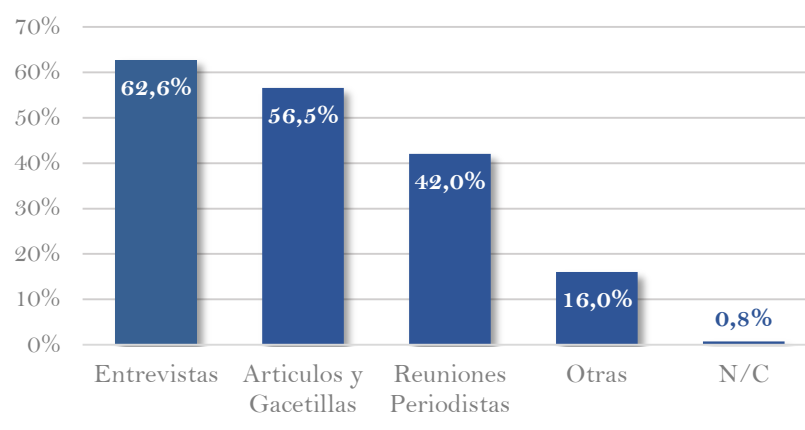
Sobre base 196 y 172 respuestas positivas de 224 casos.

4.4.4. Comunicación para movilizar recursos

Este tipo particular de comunicación hace referencia a las prácticas que desarrolla una organización para solicitar recursos ya sean económicos, conocimientos, habilidades o contactos. De acuerdo con los datos obtenidos en las consultas y las entrevistas realizadas a directivos y especialistas en ONG, la movilización de recursos se refiere principalmente a las acciones para recaudar fondos o *fundrasing*. El *fundrasing* no solo se refiere a técnicas para recaudar dinero, sino que supone identificar aliados que compartan la visión de una organización y estén dispuestos a contribuir en el logro de los objetivos (Bettoni y Pousadela, 2015). Según los datos el 59% de las organizaciones consultadas, realiza alguna actividad para movilizar recursos de forma permanente y de ese porcentaje, el 56% lo hace siempre y un 33% en forma ocasional.

La mayoría de las herramientas de comunicación que utilizan las OSC para movilizar recursos son las digitales destacándose principalmente el uso de correo electrónico, la convocatoria a través de redes sociales y espacios de recaudación colocados en la web institucional.

Figura 24. Herramientas de comunicación más utilizadas para movilizar recursos



131 respuestas positivas de 224 casos

4.4.5. Acciones de prensa

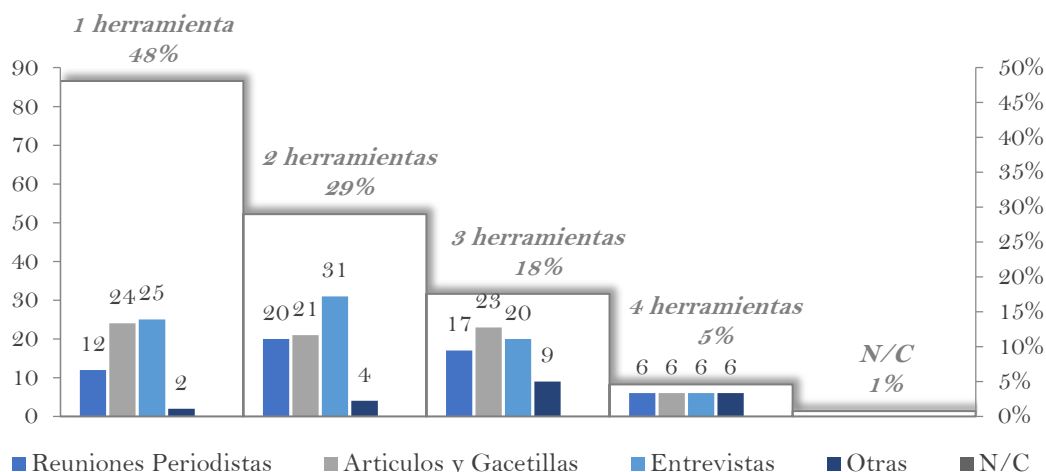
Las apariciones de las OSC en la prensa son muy escasas y solo una minoría de ellas funciona como fuente de información para periodistas. Solo el 5% de los contenidos totales de información publicados en medios gráficos de Argentina, se corresponden a noticias relativas al sector social (Cytrynblum, 2007). Sin embargo, según las propias organizaciones consultadas, un 58% realiza algún tipo de actividad vinculada a la prensa. Pese al poco espacio que se le asigna en los medios, las organizaciones producen información periodística, y según un estudio, la percepción general que tiene el público de las OSC a través de los medios, es buena tendiendo a juzgar sus acciones de forma positiva (Marsal y Toth, 2007)⁵⁹. La mayoría de las producciones que realizan las OSC consultadas son notas periodísticas, incluyendo en este ítem tanto gacetillas como artículos informativos. Les sigue un porcentaje elevado de gestión de entrevistas a miembros de las OSC y en tercer lugar, el desarrollo de alguna actividad presencial, como encuentros, conferencias de prensa, desayunos o almuerzos con periodistas, entre otras⁶⁰. Si bien las cifras de relacionamiento con la prensa son

⁵⁹ Los autores realizaron un relevamiento en los más importantes medios gráficos de la Argentina. Capítulo argentino del proyecto realizado en nueve países de América Latina y el Caribe, coordinado por ICD de Uruguay y financiado por la Fundación W. K. Kellogg, de EE. UU.

⁶⁰ Los encuentros presenciales promueven una convocatoria de la OSC con la prensa según algún fin determinado en el marco de las relaciones públicas de una organización. No solo tienen una finalidad informativa, sino que apuntan a mantener una relación más estable con periodistas.

elevadas, un 63% respondió que la frecuencia con que las llevan a cabo es ocasional.

Figura 25. Herramientas de comunicación para gestionar relaciones con la prensa



131 respuestas positivas sobre la base de 224 casos.

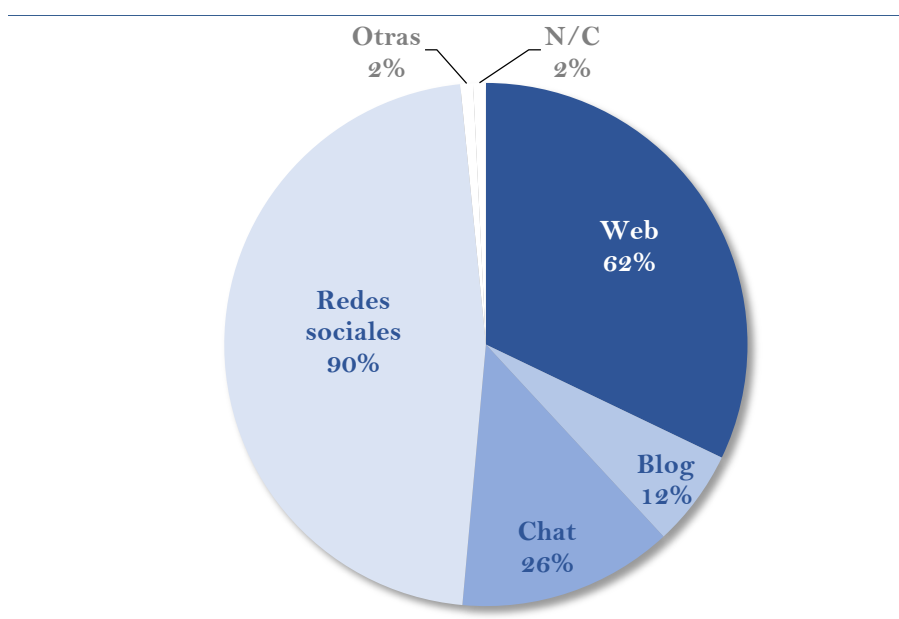
4.4.6. Comunicación digital

Las prácticas de comunicación digital incluyen todas aquellas ligadas a medios digitales y soportes electrónicos. Contiene el universo de servicios y aplicaciones entre los que se destacan la web 2.0, 3.0, redes sociales, foros, blogs y correo electrónico. Este tipo de comunicación predomina en las organizaciones sociales ya que permiten una comunicación directa con diferentes actores, requieren de bajas inversiones y admiten la producción de contenidos propios. No obstante, no todas las organizaciones sociales están en las mismas condiciones ni tienen acceso a equipamientos técnicos o están preparadas para una alfabetización digital. Así lo demuestra un informe elaborado en España por el Instituto de Innovación Social (Caralt, Carreras y Sureda, 2017) que establece que, si bien el 81 % de las ONG españolas tienen como objetivo ampliar su base social a partir de lo digital, solo el 8% tiene una estrategia definida. Es decir, más allá de los usos que hacen las OSC de las herramientas digitales son muy escasas las que plantean estrategias de comunicación digital (Caralt, Carreras y Sureda, 2018)⁶¹.

⁶¹ Trabajo en el cual se analiza el impacto de las herramientas digitales en organizaciones del tercer sector de España.

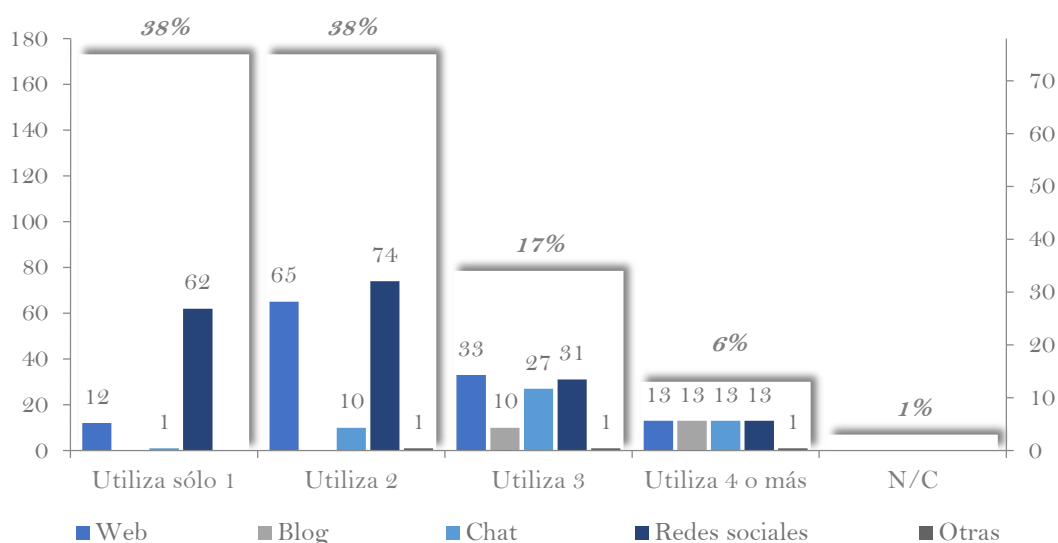
A diferencia del estudio de España en la consulta a las OSC de Córdoba y Buenos Aires, el 89%, respondió que sí realizan acciones vinculadas a lo digital, utilizando primero las redes sociales, en segundo lugar, las páginas web y por último, el correo electrónico.

Figura 26. Plataformas de comunicación digital más utilizadas por las OSC



Sobre base 200 respuestas positivas de 224 casos.

Si se comparan las respuestas obtenidas en esta TD con otros estudios en países como Estados Unidos y Canadá, sobre los usos que hacen las ONG de las plataformas digitales, se advierte que hay diferencias (Miller, 2018). Por ejemplo, en ambos países se utilizan en primer lugar las webs, en segundo el correo electrónico y como tercero las redes sociales. Estos datos coinciden también con el estudio del Instituto de Innovación Social español, que señala que el 99% de las ONG hace uso de una página web y un 93% utiliza las redes sociales (Caralt, Carreras y Sureda, 2017).

Figura 27. ¿Cuántas y cuáles son las plataformas digitales más utilizadas por las OSC?

Sobre base 200 respuestas positivas de 224 casos.

En cuanto a la frecuencia de uso de las plataformas digitales, el 74% de las OSC consultadas las usa siempre, un 25% ocasionalmente y solo un 1% no hace uso de herramientas digitales, por consiguiente, las cifras denotan un uso intensivo de las diferentes plataformas.

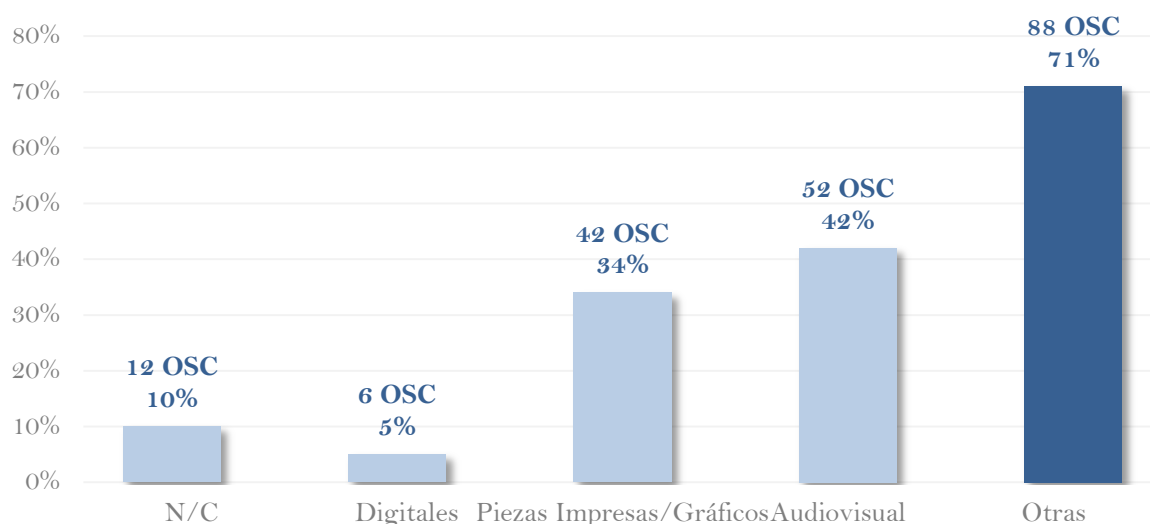
4.4.7. Campañas de bien público

Este tipo de comunicación hace referencia a un tipo particular de campaña de promoción que tiene como objetivo presentar y sensibilizar a una comunidad que existe un problema y que una organización viene a aportar una solución, o al menos una iniciativa para transformarlo. Los contenidos de las campañas son variados y dependen de los fines que se plantee la organización.

El 55% de las organizaciones consultadas respondió que sí realizan campañas de bien público, dato que llama la atención ya que efectuar una campaña exige de recursos y destrezas específicas, de producción de piezas comunicacionales y algún grado de segmentación de los públicos, tareas que en general no realizan las OSC. Asimismo, la mayoría de las OSC elige los soportes audiovisuales para difundir las campañas, en segundo lugar, se ubican las plataformas digitales y en tercer puesto el uso de material impreso. Un dato para

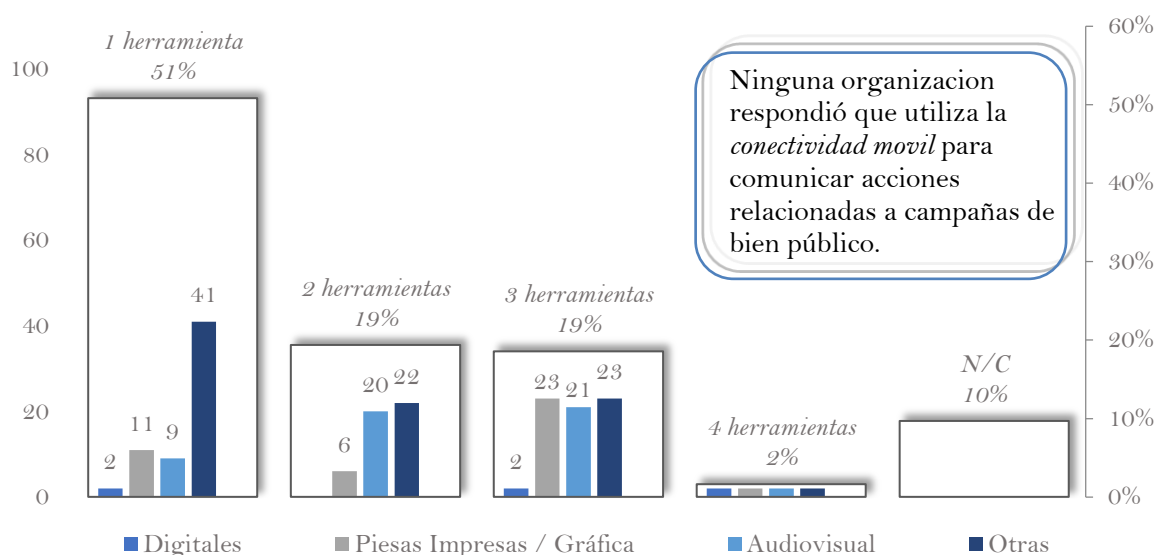
subrayar es que de las 88 OSC que respondieron utilizar “Otras herramientas”, el 84% realiza acciones con otras OSC, el 43% promueve sus campañas junto a personalidades de reconocimiento público y el 7% no especificó.

Figura 28. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas para comunicar campañas de bien público?



Sobre base 124 respuestas positivas de 224 casos.

Figura 29. ¿Cuántas y cuáles son las herramientas utilizadas para campañas de bien público?



Sobre base 124 respuestas positivas de 224 caso.

Con relación a la frecuencia en la realización de campañas, los resultados oscilan entre un 39% que lo hace esporádicamente y un 36% que lo realiza siempre, solo un 2% manifestó no hacerlo nunca y un 23% no que no sabía o no contestó.

4.4.8. Vínculos con otros actores

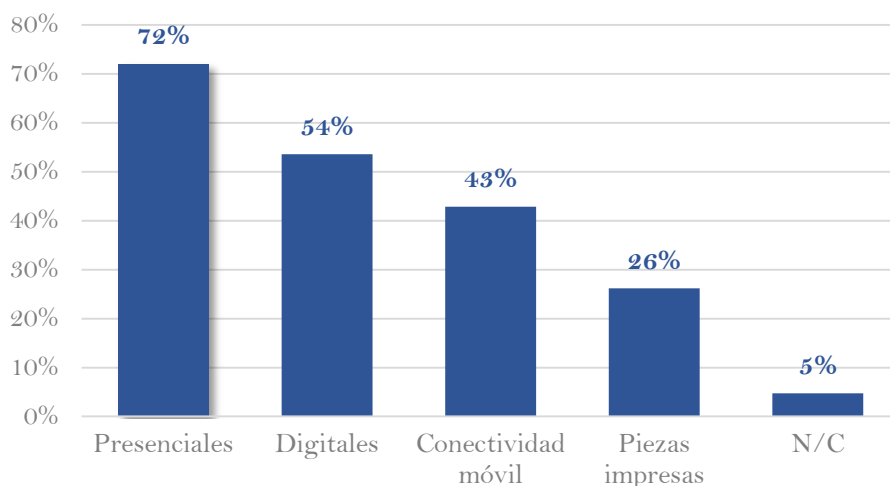
Esta dimensión se dividió en ítems diferenciados según la relación que la organización estableciera con los gobiernos, las empresas y otras organizaciones sociales. Se les preguntó, además, si realizaban algún tipo de trabajo en red con otras instituciones que y si efectuaban alguna diferenciación de los actores con quienes se relacionaban. A continuación, se detallan cada una de las respuestas obtenidas en los diferentes ítems.

4.4.8.1. Comunicación con los gobiernos

En la consulta se utilizó el genérico “gobiernos” para designar al conjunto de instituciones dependientes del poder estatal ya fueran el ejecutivo o legislativo como aquellas autoridades que dirigen, controlan y administran las instituciones públicas. Los datos indican que un 75% de las OSC consultadas mantienen algún tipo de vínculo y comunicación con entidades gubernamentales. En tanto, el 45% de las organizaciones manifestó que la frecuencia del vínculo es permanente, mientras un 53% lo realiza ocasionalmente y solo un 2 % no mantiene vínculos.

En cuanto a las herramientas que más utilizan para comunicarse con los gobiernos, en primer lugar, se destacan los encuentros presenciales (reuniones, jornadas, talleres o capacitaciones) en segundo, el uso de herramientas digitales, tercero la conectividad móvil y por último, los soportes impresos.

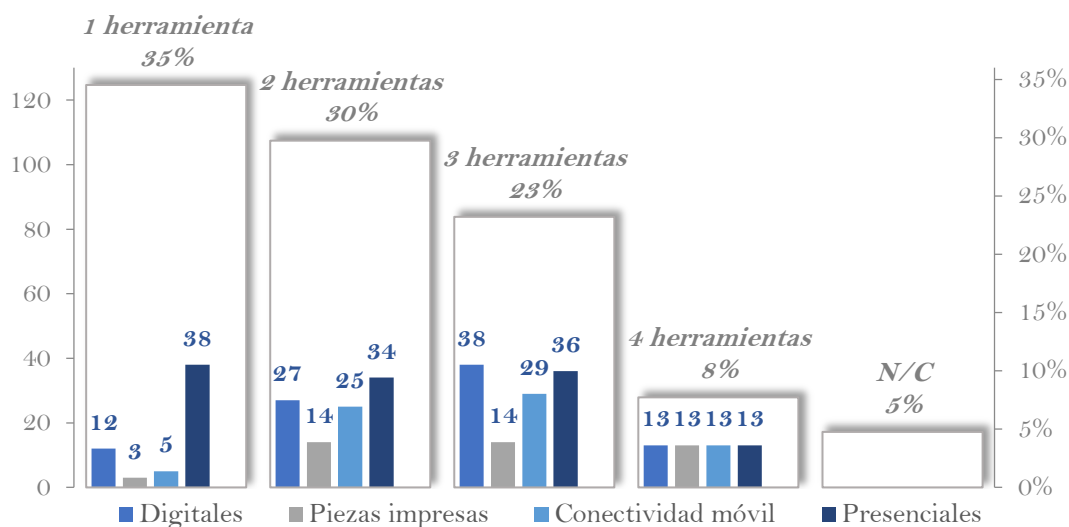
Figura 30. ¿Cuáles son las herramientas utilizadas para comunicarse con los gobiernos?



124 respuestas positivas de 224 casos.

El 35% de las OSC utiliza una sola herramienta de comunicación para establecer relación con los gobiernos y de dicho porcentaje lo presencial es el recurso más utilizado. Solo un 8% de las OSC utiliza cuatro herramientas de comunicación para relacionarse con los gobiernos, siendo equivalentes el número de organizaciones que emplea piezas impresas, conectividad móvil, plataformas digitales y encuentros presenciales.

Figura 31. ¿Cuántas y cuáles son las herramientas utilizadas para comunicarse con los gobiernos?



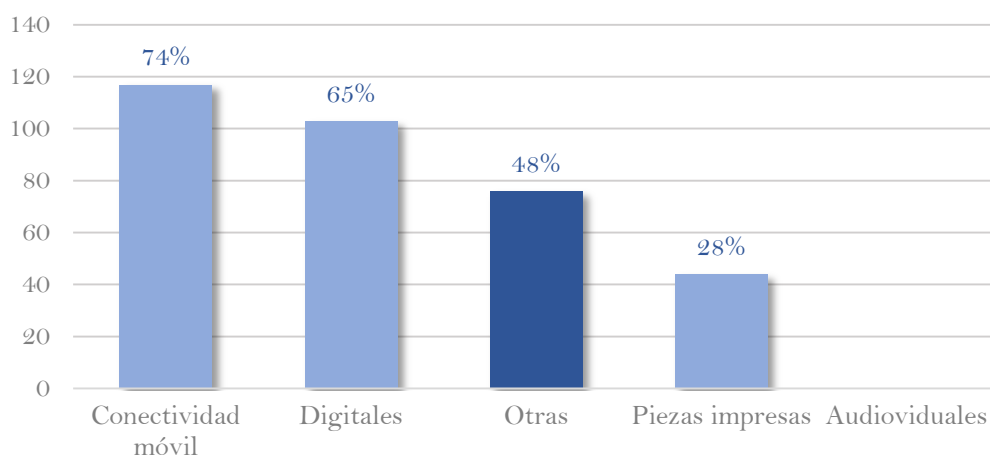
124 respuestas positivas de 224 casos.

4.4.8.2. Comunicación con las empresas

Las organizaciones sociales recurren a la colaboración empresarial como fuente de financiación y si bien las contribuciones no son altas, las empresas siguen siendo un foco de atención para las OSC. En Argentina solo un 7% de financiamiento de las OSC provienen de donaciones o contribuciones empresariales (Berger y Roitter, 2018), aún a la escasa subvención privada, el 70,5% de las OSC consultadas, manifestó establecer algún tipo de comunicación con las empresas. Esta relación tiene que ver también, con que existen muchas iniciativas que se llevan de manera conjunta entre OSC y empresas a través de acciones de RSE. Con relación a la frecuencia de comunicación que establecen las OSC con las empresas, el 56% aseguró que lo lleva a cabo en forma ocasional y un 44% lo realiza continuamente.

Por otro lado, según las OSC analizadas las herramientas que más utilizan para establecer comunicación con las empresas son los dispositivos digitales, en segundo término, las impresas y tercero, las presenciales.

Figura 32. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas para comunicarse con las empresas?



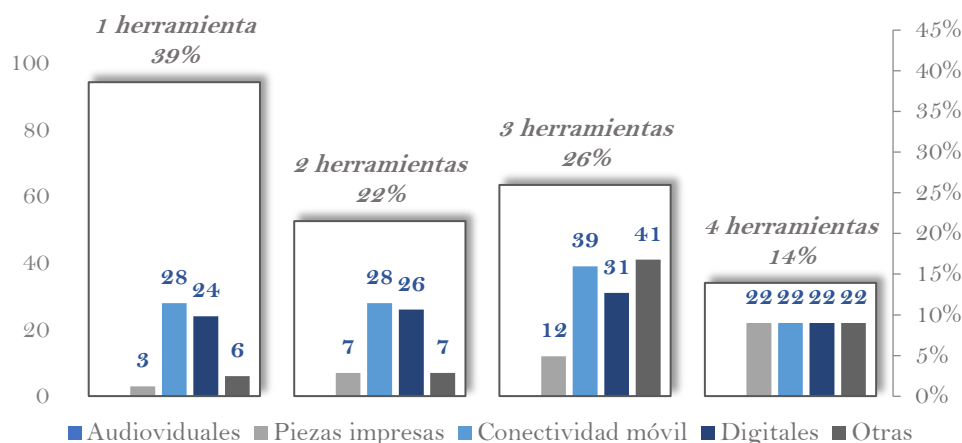
Otras: Los informes representan el 50% de la opción “Otras herramientas”

158 respuestas positivas de 224 casos.

Finalmente, un 39% de las OSC consultadas aseguró que utiliza una herramienta de comunicación para relacionarse con las empresas,

preferentemente a través de la conectividad móvil. Solo un 14% emplea cuatro herramientas de comunicación (audiovisuales, conectividad móvil, impresas y digitales) cuyo uso es equitativo.

Figura 33. ¿Cuántas y cuáles son las herramientas para comunicarse con las empresas?



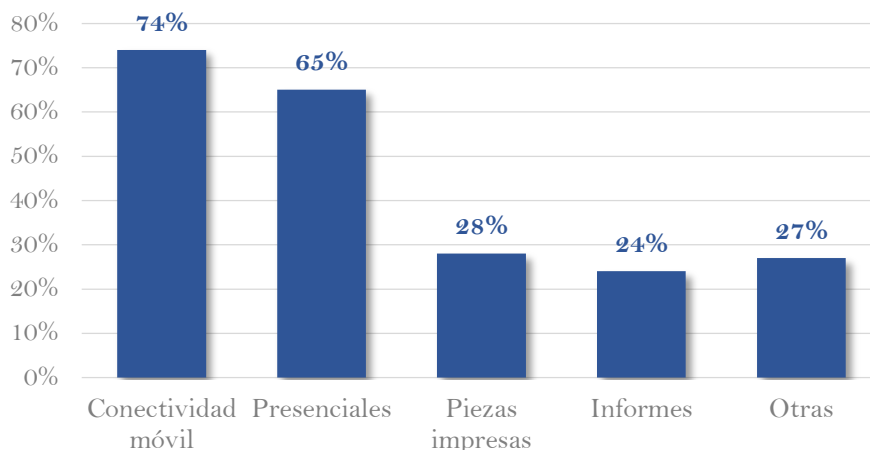
158 respuestas positivas de 224 casos.

4.4.8.3. Trabajo en red

Analizar los vínculos, también lleva a considerar la modalidad de trabajo en red que pueden establecer las organizaciones sociales con distintos actores. Trabajar en red, significa llevar a cabo acciones con objetivos conjuntos, en la cual los actores que intervienen deben mantener una interrelación dotada de cierta estabilidad o regularidad y en la que las relaciones sean de cooperación mutua (Forni, Castronuovo y Nardone, 2012).

El 75% de las organizaciones estudiadas respondió que sí realizan algún tipo de trabajo en red con otras instituciones y la mayoría lo hace a través de encuentros presenciales.

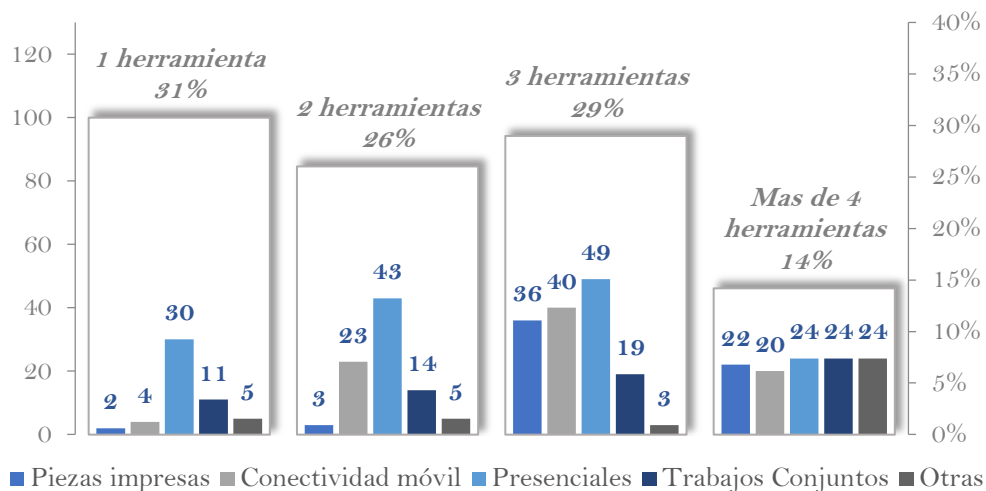
Figura 34. ¿Cuáles son las herramientas más utilizadas para trabajar en red con otras instituciones?



169 respuestas positivas de 224 casos

Es interesante destacar que ninguna OSC utiliza ni herramientas digitales, ni audiovisuales para trabajar en red con otras instituciones, y que el 31% utiliza una herramienta, un 29% tres y solo un 14% emplea más de cuatro herramientas. Lo presencial en todas las instancias, es la práctica de comunicación mayormente adoptada por las organizaciones.

Figura 35. ¿Cuántas y cuáles son las herramientas que se utilizan para trabajar en red?



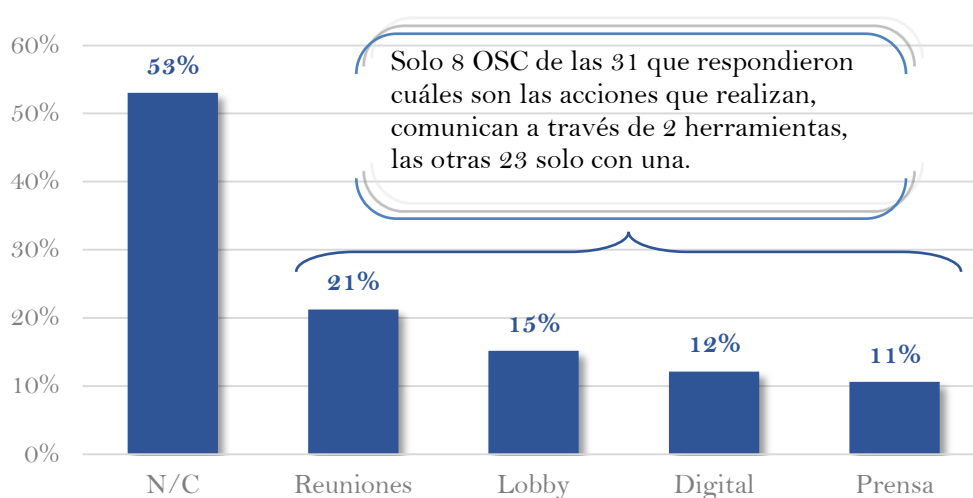
169 respuestas positivas de 224 casos.

Con relación a la frecuencia de comunicación, un 60% estableció que lo hace siempre mientras que un 40% lo realiza ocasionalmente.

4.4.9. Comunicación para la incidencia

La comunicación para la incidencia hace referencia a aquellas prácticas que realiza una organización y que tienen como finalidad instalar un tema en la agenda pública y en el caso que lo requiera, promover la sanción de una ley. En este sentido, se interrogó a las OSC si pretendía que algún tema vinculado a su causa se convirtiera en ley y en el caso que lo fuera, que precisaran cuáles eran los principales impedimentos que encontraban. Como las respuestas a este ítem fue una pregunta abierta, se decidió agrupar las respuestas, por una parte, las vinculadas a la falta de compromiso de los sectores decisores (legisladores y poder ejecutivo) y por otra a la falta de estrategia internas (que incluía recursos y capacidades organizativas). Un 29% de las OSC respondió que si aspiraban a que su tema se convirtiera en ley y un 52% respondió negativamente. De aquellos que, sí promovían la sanción de ley, señalaron entre los impedimentos más importantes la falta de compromiso de los sectores decisores. En cuanto a las herramientas utilizadas para promover incidencia, se destaca que el 21% realiza encuentros presenciales, el 15% desarrolla estrategias de *lobbying*, un 12% los promueve a través del uso de soportes digitales y un 11% a través de la prensa.

Figura 36. ¿Qué acciones de comunicación lleva a cabo para lograr incidencia?



66 respuestas positivas de 224 casos.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO |

Esta consulta y sus resultados sirvieron como base para el diagnóstico del estado de las comunicaciones de las OSC. El estudio empírico tuvo como finalidad construir una radiografía de las comunicaciones que realizan las OSC en las provincias de Córdoba y Buenos Aires a partir de las propias reflexiones de las organizaciones. Se considera que el número de consultas a OSC que se realizó es un estudio inicial que dará lugar a futuras investigaciones en el campo de la comunicación organizacional.

Dicho estudio determinó que en el 59% de los casos son los directivos los responsables de la comunicación, el 34% a cargo de los voluntarios y solo el 7% lo realizan contratados profesionales en comunicación. Con relación a la planificación comunicacional, el 68% de las OSC no planifican sus acciones y del 34 % que sí lo realiza, lo hacen de forma elemental, es decir a corto plazo y sin

sistematizar las acciones. En cuanto al contenido comunicado, la mayoría de las organizaciones enfatiza aspectos vinculados a temas de la organización más que a sus causas, priorizando la difusión de ambos a través de soportes digitales.

Por otra parte, casi la mitad de las OSC consultadas realiza prácticas para movilizar recursos, que si bien es un tema prioritario para las OSC, ya que en muchos casos de los aportes recibidos depende la continuidad institucional, no es una actividad que se planifique adecuadamente. Las herramientas de comunicación más utilizadas para la movilización de recursos son las digitales y en su mayoría apuntan a solicitar fondos.

Si bien las organizaciones consultadas dan importancia a la relación con la prensa, las acciones se realizan mayoritariamente con una frecuencia ocasional, siendo las notas y las entrevistas los productos de comunicación mayormente utilizados para la difusión. En cuanto a las campañas de bien público, si bien el 62% de OSC indicó que realizan campañas, el 49% manifestó hacerlo de forma eventual. Para la difusión de campañas señalaron como herramientas preferenciales la utilización de soportes digitales y audiovisuales.

En cuanto a los vínculos que las OSC establecen con los gobiernos, las empresas privadas y otras organizaciones sociales, los datos son diversos. El 57% de las OSC respondieron que se vinculan con las empresas de forma esporádica, utilizando tres soportes con la misma intensidad: lo digital, impreso y presencial. En cambio, la relación que mantiene con los gobiernos es significativa, ya que un 76 % se comunica permanentemente y eligen, en primer lugar, los encuentros presenciales, segundo lo digital y la conectividad móvil en tercer lugar. Un dato importante es que más del 80% de las OSC aseguró realizar un trabajo en red con otra OSC, optando por los encuentros presenciales como recursos y una frecuencia alta. Con relación a si realizaban algún tipo de diferenciación de sus públicos, el 76% respondió que no lo hace, por este motivo, se desprende que en cada una de las actividades de comunicación que llevan a cabo no tienen definidos los interlocutores.

El último punto se refirió a analizar la incidencia que promovían con sus acciones de comunicación. La mayoría respondió que no tienen como objetivo que su causa se convierta en ley ni tampoco lograr incidencia legislativa. Del 38% que sí busca incidir, señaló que el mayor impediente que encuentra es la falta de compromiso de los sectores decisores (poder ejecutivo y legislativo) y como segundo punto, la falta de estrategia interna que refería tanto a capacidades propias como la falta de recursos.

CAPÍTULO 5. PERCEPCIONES PÚBLICAS SOBRE OSC

5.1. Estudio sobre percepciones públicas de OSC

En el capítulo anterior se describieron y analizaron las prácticas de comunicación que llevan a cabo OSC en las provincias de Córdoba y Buenos Aires. La información obtenida, operó como diagnóstico del sector y ayudó a efectuar una caracterización de la comunicación a partir de las propias reflexiones dadas por las organizaciones. Con el fin de poder relacionar lo expresado por las OSC y las percepciones que diferentes públicos disponen de ellas, se realizó un estudio exploratorio sobre percepciones públicas relativas a organizaciones sociales. El objetivo fue aplicar un instrumento que relevara opiniones, valoraciones y experiencias que los encuestados tuvieran con relación a OSC. Se considera que este estudio incipiente sobre percepciones puede aportar a futuras investigaciones sobre la comunicación del sector social en Argentina.

Asimismo, sirvió como una herramienta que permite identificar variables y relaciones que podrán retomarse en otras instancias de investigación.

Las percepciones públicas conforman la imagen de una institución e integran todas las experiencias que una persona tiene sobre una organización. En este sentido, la imagen es una globalidad construida en el tiempo como propiedad de los públicos y no potestad de la institución. Es en la recepción que se construye la imagen, porque es en ella donde los públicos la interpretan (Capriotti, 2009, p. 60). La imagen no es un correlato perceptual de una entidad objetiva, sino un concepto subjetivo ya que existe y se construye por y para los públicos (Amado y Castro, 1999, p. 51).

Existe una amplia literatura en comunicación institucional sobre la construcción de la imagen y la mayoría de los autores coinciden que puede gestionarse de manera estratégica (Chaves, 1988; Villafañe, 1999; Costa, 2003; Capriotti, 1999; Losada, 2010; y Ritter, 2013). Cuando se menciona la gestión de la imagen, no se hace referencia a una intervención directa, sino a la capacidad de una institución de disponer sus activos, tales como identidad y comunicación e intentar influir en la percepción de los públicos (Capriotti, 2009, p. 65).

Como para sintetizar los conceptos de imagen y percepción, se puede establecer que se corresponden a un constructo, que está integrado por tres aspectos diferentes el comportamiento institucional, los rasgos culturales y la personalidad corporativa (Villafañe, 1999). El comportamiento son los modos de actuar de una institución, que incluyen tanto las respuestas que dan a su entorno, como los productos y servicios que ofrece. La cultura en tanto, hace referencia a la construcción social de la identidad, en la que una organización integra y expresa los atributos que la definen. Por último, la personalidad, es el conjunto de manifestaciones que una institución efectúa de manera voluntaria con la intención de proyectar una imagen, es decir, son las manifestaciones relativas al conjunto de comunicaciones que construye una organización (Villafañe, 1999, p. 31-32). La imagen institucional se va configurando a través de los comportamientos realizados de forma voluntaria e involuntaria y a partir

de los cuales los públicos construyen una opinión. La imagen es una representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esa colectividad (Costa, 2003, p. 53).

Teniendo en cuenta estas consideraciones conceptuales sobre imagen, el presente estudio empírico tuvo como principal objetivo relevar opiniones y valoraciones de diferentes públicos sobre las OSC. El estudio de carácter exploratorio y cualitativo procuró indagar las percepciones con relación a:

- Experiencias directas e indirectas de los públicos en las ONG, para determinar el nivel de participación en OSC.
- Tipos de soportes a través de los cuales los públicos se informan sobre las actividades de las OSC
- Grado de recordación que tienen los públicos sobre contenidos producidos por OSC y la recordación de los temas asociados a ONG.
- Grado de credibilidad que tienen los públicos hacia las OSC con relación a otras instituciones.

5.2. Aspectos metodológicos del estudio

Para efectivizar el estudio se seleccionó una muestra elegida de forma aleatoria, no probabilística y por esta razón, no tuvo fines de representatividad del universo de la muestra. Para su confección, se utilizó la plataforma *Google Form* por ser accesible y de fácil divulgación. En tanto, las respuestas obtenidas fueron anónimas y respondieron a las distintas categorías de las variables que se establecen en las siguientes dimensiones: grado de participación, nivel de recordación, comunicación y credibilidad. El grado de participación incluyó tanto la participación directa como miembros de una organización, como la participación indirecta realizada a través de donaciones. Por su parte, el nivel de recordación procuró identificar si los encuestados recordaban noticias o

campañas relativas a una ONG, y en el caso que fuera afirmativo, si recordaban mayormente la causa o el nombre de la ONG. La tercera dimensión sobre comunicación incluyó el seguimiento a ONG por redes sociales y el consumo de noticias sobre el tercer sector. Por último, se analizó la credibilidad hacia las ONG comparativamente a otras instituciones.

Para diseñar el cuestionario se tuvieron las siguientes consideraciones previas:

- Se empleó el término campañas publicitarias como sinónimo de campañas de promoción por ser una expresión más conocida.
- La síntesis y brevedad de las preguntas apuntaban a obtener el mayor número de respuestas y como toda técnica auto administrado, el tiempo debía ser breve para garantizar la participación.
- Los fines de este estudio fueron exploratorios y cualitativo para obtener información sobre aspectos relevantes del objeto de estudio de la TD.
- Los resultados se presentan en términos porcentuales solo para graficar su lectura.

Como toda técnica de indagación empírica el cuestionario presentó ciertas limitaciones, siendo la principal la de contar con una base amplia de respuestas y que incluyera diversas regiones de Argentina. Los contactos se establecieron de forma personal o redireccionados a partir de contactos propios. Cabe aclarar que se realizó un pre-testeo con profesionales y alumnos universitarios para constatar el nivel de comprensión de las preguntas⁶². Como resultado del primer

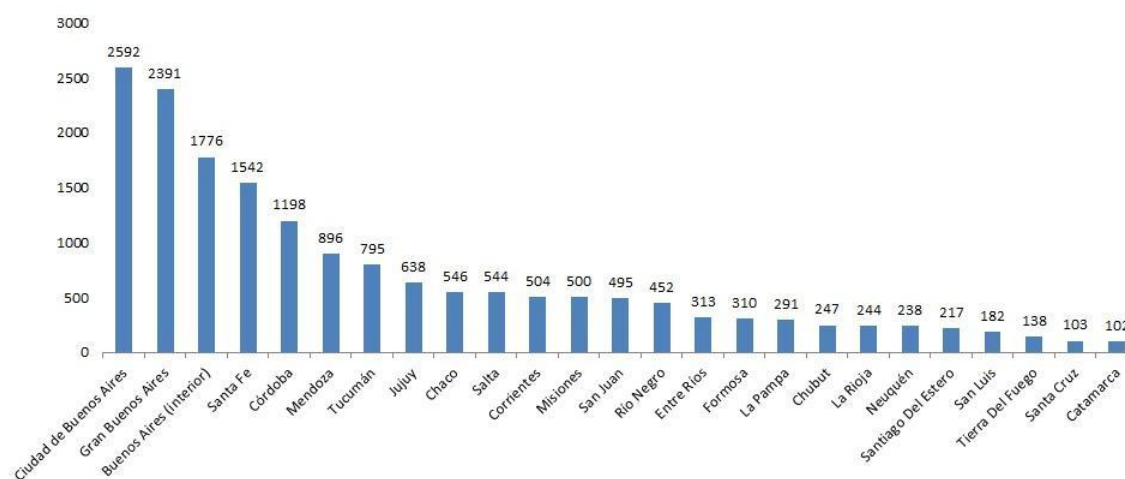
⁶² Se refiere a colegas de la tesista, mayoritariamente docentes en Comunicación expertos en metodología y comunicación de la Carrera de Posgrado de Universidad de Ciencias empresariales u Sociales (UCES) Dirección de Comunicación Institucional. Adolfo Vázquez, Gabriela Pagani, Cecilia Mosto y Gonzalo Peña. Se realizó un pre-testeo con 30 alumnos de grado de la carrera de Comunicación social en la materia Auditoria de Comunicación y 15 alumnos de la materia Comunicación Comunitarias y de bien público en la que la tesista es docente titular de ambas materias en UCES.

testeo, se alternaron el orden de algunas preguntas y se suprimieron aquellas que se consideraban complejas.

El universo total de la muestra fue de 585 personas con un rango etario que incluyó entre 17 y más de 45 años. El 68% de los encuestados fueron menores a 35 años, distribuyéndose el resto de los porcentajes en un 14% entre 35 y 44 años y un 18% mayores de 45 años.

Para la delimitación geográfica se utilizó la división establecida por el INDEC de Argentina que divide al país en cinco regiones: noroeste, noreste, pampeana, cuyo y Patagonia. Para este estudio se priorizó la zona pampeana ya que esta investigación está centrada en organizaciones sociales de la zona pampeana y además por la disponibilidad de la tesista de obtener datos a través de contactos propios. La zona pampeana incluye las provincias de Córdoba, Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos y La Pampa, destacando que la mayoría de los contactos fueron de las provincias de Córdoba y Buenos Aires.

Figura 37. Cantidad de organizaciones registradas por provincia en Argentina



Total, país, 1995-2017. El cuadro muestra la cantidad de organizaciones sociales inscriptas en el CENOC de forma voluntaria en Argentina. La mayoría están asentadas en las provincias de Buenos Aires (incluyendo CABA) Córdoba y Santa Fe (CENOC, s.f.).

5.3. Dimensiones del estudio sobre percepciones públicas

A continuación, se detallan y explican cada una de las dimensiones del estudio de imagen con su correspondiente justificación. Las cuatro dimensiones

que se analizaron fueron grado de participación, recordación, comunicación y credibilidad.

La primera dimensión que se examinó fue el grado de participación, entendiendo por ello a las instancias en las que una persona decide colaborar con una OSC ya sea concediendo su tiempo o a través donaciones. Se estima que, si bien la donación no exige una intervención directa en las actividades y decisiones de una OSC, es un aporte específico de colaboración, ya que se parte del supuesto que la persona que dona decide participar o adherir a una causa. Para ninguno de los dos casos se consideró la variable frecuencia, es decir, no se interrogó si la participación era habitual o esporádica o si las donaciones eran recurrentes o excepcionales, ya que el fin último fue indagar sobre la participación en OSC.

Tabla 6. Grado de participación en ONG

PREGUNTA	OPCIÓN DE RESPUESTA
¿Participaste en alguna ONG?	Sí o No
Realizaste alguna donación para una ONG.	Sí o No

La segunda dimensión fue explorar el grado de recordación que los encuestados tenían sobre noticias periodísticas o a campañas relativas a una ONG. En el caso que la respuesta fuera afirmativa, se les solicitó que especificaran si recordaban más la causa que el nombre de la organización. La intención fue obtener información sobre la comunicación de la causa y comunicación de la organización como dos instancias diferentes en los que una organización puede enfatizar sus contenidos⁶³. En este ítem también se preguntó si recordaban alguna campaña de promoción de ONG, con el fin de constatar si lo manifestado por las ONG en el Capítulo 3, quienes aseguraban realizar frecuentemente campañas de bien público, coincidía o no con los consumos de los públicos. Finalmente, para analizar la dimensión de recordación, se les ofreció a los encuestados un listado de temas relacionados a ONG, para que indicaran cuáles de ellos recordaban con mayor intensidad.

⁶³ La explicación y conceptualización de la comunicación de la causa y de la organización se expusieron en el Capítulo 3.

Tabla 7. Grado de recordación de las ONG

PREGUNTAS	OPCIÓN DE RESPUESTA
En los últimos 3 meses ¿leíste o viste alguna noticia sobre ONG?	Sí o No
En caso afirmativo ¿recordás el tema o la ONG?	Tema-Nombre ONG
¿Recordás alguna campaña publicitaria sobre ONG?	Si o No
En caso afirmativo ¿te acordás el nombre de la ONG o el tema?	Tema-Nombre ONG
¿Cuáles de los siguientes temas relacionados a ONG recordás más?	Medio ambiente-Salud-Deporte y recreación- Protección de animales-Social-humano-Educación- Ciencia y tecnología-Género-Cultura-Justicia- Trabajo-Vivienda-Política-Religión

Para la tercera dimensión, se focalizó en las comunicaciones digitales producidas desde las organizaciones sociales. La comunicación digital incluye al uso de métodos y herramientas para transmitir mensajes a través de soportes digitales. Dentro de esta se hizo énfasis en las redes sociales, entendiendo a estas como un modo especial de intercambio entre personas, grupos e instituciones. Se solicitó a los consultados que indicaran si seguían o no a una OSC a través de una red social, y en el caso afirmativo, que especificaran de qué red social se trataba (Facebook, Twitter, Instagram u otra). Se tomaron las redes sociales ya que según la indagación realizada a las ONG en el Capítulo 3, son las herramientas más utilizadas por las organizaciones, es por este motivo que se pretendió constatar si coincidía el uso de redes con el consumo de los diferentes públicos.

Tabla 8. Comunicación de las ONG

PREGUNTAS	OPCIÓN DE RESPUESTA
¿Seguís a una ONG en alguna red social?	Sí o No
En caso afirmativo ¿en qué red social?	Facebook Twitter Instagram Otra

Con la cuarta dimensión, se pretendió identificar el grado de credibilidad que tienen los públicos hacia las ONG, comparativamente con otras

instituciones como gobierno, iglesia y medios de comunicación. La construcción tomó como base los parámetros que utiliza Latinobarómetro en su encuesta de imagen social⁶⁴ y para su valoración, se estableció una escala *Likert* con puntajes del 1 al 4, en el cual 1 representaba el puntaje más bajo y 4 el más alto.

Tabla 9. Credibilidad en las ONG

PREGUNTAS	OPCIÓN DE RESPUESTA
A nivel de credibilidad ¿qué puntaje le asignarías a cada uno? Siendo 4 el puntaje más alto	Justicia (1-2-3-4-) Iglesia (1-2-3-4-) ONG (1-2-3-4-) Gobierno (1-2-3-4-)

5.4. Presentación de los resultados

A continuación, se exponen los resultados de la encuesta sobre las percepciones públicas de OSC. Se recuerda que la finalidad no ha sido cuantificar los resultados en términos de cantidad, sino obtener una radiografía aproximada de la percepción y valoración pública que tienen los diferentes públicos sobre las OSC.

Tabla 10. Estudio sobre las percepciones públicas de OSC en Argentina

Resultados de la encuesta sobre percepciones públicas de OSC en Argentina			
Grado de participación			
¿Participaste en alguna ONG?	Sí: 27%	No: 73%	
¿Realizaste alguna donación para una ONG?	Sí: 48%	No: 52%	
Grado de recordación			
En los últimos 3 meses ¿leíste o viste alguna noticia sobre ONG?	Sí: 63%	Tal vez: 19%	No: 18%
En caso afirmativo ¿recordás el tema?	Sí: 54%	No: 46%	
¿Recordás alguna campaña publicitaria sobre ONG?	Sí: 68%	No: 32%	
De las campañas ¿recordás el nombre de la ONG o su causa?	Nombre: 309 casos	Causa: 224 casos	

⁶⁴ Latinobarómetro es una OSC reconocida internacionalmente que se dedica a estudios e investigación en opinión pública en Latinoamérica.

Resultados de la encuesta sobre percepciones públicas de OSC en Argentina

¿Cuáles de los siguientes temas relacionados a ONG recordás más?	Medio ambiente:	Temas Sociales:	Protección Animal:	Salud: 32%
	56%	45%	41%	
	Educación:	Trabajo:	Vivienda:	Deporte y recreación:
	26%	17%	15%	11%
	Religión:	Cultura:	Ciencia:	Justicia:
	11%	7%	7%	7%
	Política:			
	5%			

Comunicación digital

¿Seguís a una ONG en alguna red social?	Sí: 59%	No: 41%		
En caso afirmativo ¿en qué red social? Base: 345 casos. Respuesta múltiple	Facebook: 84%	Instagram: 42%	Twitter: 22%	Otras: 9%

Credibilidad

A nivel de credibilidad ¿qué puntaje le asignarías a cada uno? Siendo 4 el puntaje más alto Media: 3	ONG 3.1.	Iglesia 2.0	Medios de comunic. 2.3.	Gobierno 2.0
--	-------------	----------------	----------------------------	-----------------

Base: 585 casos.

La primera dimensión hizo referencia al grado de participación en ONG. El 73% de los encuestados no ha participado en una OSC, cifra que no se aleja de la publicada por el INDEC (2014) que establece que solo el 9,8% de la población urbana argentina, participa en actividades vinculadas al trabajo voluntario. Estos datos coinciden con otro estudio que determina que un 36% de la población argentina mayor a treinta y seis años, nunca realizó un trabajo voluntario, agregado que, si bien la mayoría no participa activamente, hay un amplio número que sí lo hace a través de donaciones (Roffo, 2016). Esto se puede constatar en que el 48% de los encuestados realizó alguna una donación a una ONG, cifra significativa con relación al 52% de quienes nunca donaron. Cabe aclarar que en este estudio no se investigó si las donaciones eran sostenidas en el tiempo o a qué tipos de donativos hacían referencia (dinero, productos, actividades voluntarias, apadrinamientos), ya que la intención de la pregunta fue considerar a la donación como una iniciativa de participación a una causa. En América Latina la filantropía individual es diversa según el tipo de organización social receptora, según un análisis de la fundación *Charity Aid*, Argentina se encuentra en el puesto número ochenta y tres del ranking entre los ciento treinta y nueve países

que realizan donaciones, esto coloca al país en un punto medio en las colaboraciones filantrópicas (Charities Aid Foundation, 20147).

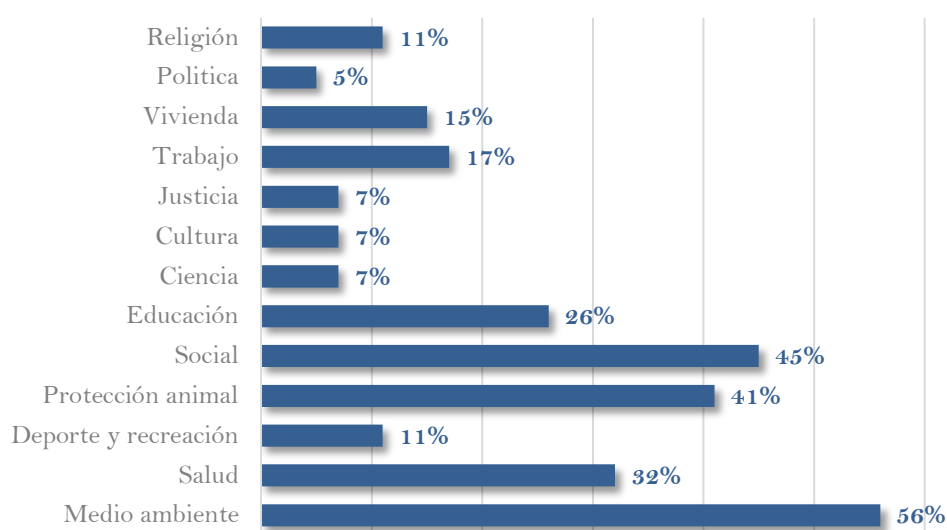
Con la segunda dimensión se pretendió indagar varios aspectos vinculados a la recordación. Por una parte, la recordación de noticias y campañas de promoción vinculadas al tercer sector y por otra, los contenidos recordados en ambos casos. El 63% de los encuestados dijo haber leído o visto una noticia sobre una ONG en los últimos tres meses. Sobre estos consumos, las plataformas digitales son las más utilizadas y dentro de ellas un 84% elige Facebook para informarse. Esto coincide con los datos de dos estudios, uno efectuado por la Universidad San Andrés sobre hábitos informativos en Argentina, que indica que el 46% se informa a través de redes sociales, (Universidad de San Andrés, s.f.) y el otro realizado por Reuters Institute que establece que el 63% de los argentinos consumen noticias a través de Facebook Newman, Levy y Nielsen (2015).

Con relación a la pregunta si recordaban el tema al que hacían referencias las noticias, el 54 % contestó que sí, en contraposición al 46% que dijo no recordar. Otro aspecto vinculado al grado de recordación fue explorar sobre las campañas de bien público que realizan las organizaciones sociales. El 68% recordaba alguna campaña y de ese porcentaje un 73% recordaba más el nombre de la ONG que la causa o el tema al que hacía referencia la campaña. En este sentido, 309 encuestados recordaron el nombre de la organización en comparación con 224 que se acordaban del tema. Esto coincide con los resultados a la consulta de las OSC que se explicaba en el capítulo anterior, en la que las propias organizaciones destacaban comunicar contenidos vinculados a la organización más que a sus causas⁶⁵, lo cual se podría establecer una analogía entre aquellos contenidos que emite una organización con los que los públicos efectivamente recuerdan. Con respecto a los temas vinculados a ONG que más se recordaba, el 56% indicó temas sobre medio ambiente, el 45% sobre sociedad, el

⁶⁵ La comunicación de la causa hace referencia a los contenidos de las comunicaciones que efectúan las ONG para llamar la atención a la comunidad sobre la existencia de un problema al que la organización se dedica. En tanto, la comunicación de la organización explica a la comunidad cómo la organización puede y va a solucionar el problema. Algunos autores equiparan la comunicación de la causa con el marketing con causa y otros como parte de la publicidad social. En esta tesis tal como se aclaró en el capítulo 3 se prefiere mencionar la comunicación de la causa y de la organización

41 % a protección animal, un 32% sobre salud y un 26% a educación, el resto se distribuye en otros temas de forma pareja. El alto grado de recordación sobre temas vinculados a temas medioambientales puede obedecer que en general dichas organizaciones cuentan con recursos para solventar campañas, ya sea a través del ciberactivismo, intervenciones públicas o en medios de comunicación tradicionales, lo cual les otorga notoriedad.⁶⁶

Figura 38. ¿Cuál de los siguientes temas sobre ONG recordás?



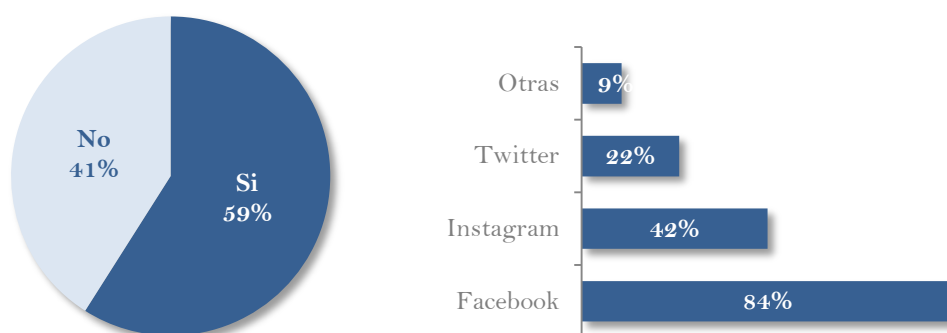
BASE: 585 casos.

En la actualidad el uso de las plataformas sociales ha permitido a las OSC incrementar sus posibilidades de difusión en la esfera pública. Si se toman los resultados de las consultas realizadas a las 224 OSC, más las entrevistas realizadas a miembros de organizaciones sociales, ambos evidencian que la mayoría de las organizaciones utilizan las redes sociales como plataformas de divulgación. Esto obedece a diferentes motivos, entre los cuales se destacan la gratuidad, la disrupción digital, rápida difusión y facilidad en la producción de contenidos (Wade, 2016). Del total de las 586 encuestas, 158 respondieron que se informan

⁶⁶ Sirva como ejemplo de campañas con gran incidencia las realizadas por organizaciones como Greenpeace, Vida Silvestre, World WildLive Fund, por mencionar las más sobresalientes. Se sugieren algunos trabajos de investigación sobre la temática: *Análisis de la gestión de la participación y el engagement en redes sociales de las ONG ecologistas* (Tarín Rubio, 2013); *La publicidad de las ONG* (Llorens Marin, 2018). Por otra parte, hay abundantes estudios de caso recopilados en el libro *La publicidad de bien público. El impacto de la comunicación social* (Consejo Publicitario Argentino, 2011).

a través de redes sociales y 110 lo hacen a través de la página web, le sigue en menor medida el chat, blog y otros soportes. El 59% de los encuestados respondió que seguía a una ONG a través de las redes sociales, y de ese porcentaje, un 84% lo hacía a través de Facebook, el 42% por Instagram y el 22% por Twitter.

Figura 39. ¿Seguís a alguna ONG en las redes sociales? / En caso afirmativo, ¿en qué red social?



Base: 585 casos. Una respuesta

/ Base: 345 casos. Respuesta múltiple.

La última pregunta de la encuesta se relacionó al grado de credibilidad hacia diferentes instituciones, utilizando como parámetro la referencia que establece Latinobarómetro⁶⁷. Se compraron las siguientes intuiciones: ONG, iglesia, gobierno y medios de comunicación. Las escalas de puntaje se ponderaron de uno a cuatro, siendo cuatro, excelente, tres, muy buena, dos, buena y uno, pésimo. El 58% de los encuestados, indicó que las ONG tienen una muy buena credibilidad en comparación con el resto de las instituciones alcanzando una puntuación media de 3.1 puntos, lo que representa en términos generales una calificación muy buena⁶⁸.

La confianza hacia el tercer sector es alta con relación a otras instituciones, no obstante, algunos estudios coinciden que la confianza no es

⁶⁷Latinobarómetro es una ONG con sede en Santiago de Chile que realiza estudios de opinión pública en 18 países de América Latina. Elaboró un Informe de confianza en instituciones 1995-2015 en el que analiza la confianza a los diferentes actores institucionales en América Latina (Corporación Latinobarómetro, 2015).

⁶⁸ Con un puntaje bajo le siguieron los medios de comunicación (194 respondieron con una calificación de 3, es decir de muy buena) la Iglesia con 123 respuestas y por último el gobierno con 116.

homogénea al sector, sino que depende del tipo de organización que se trate (Balas Lara, 2011; Marsal y Toth, 2007). Según los últimos datos sobre confianza hacia instituciones privadas en América Latina, las ONG se ubican en tercer lugar luego de los medios de comunicación y los bancos, pero en el caso puntual de Argentina siguen ocupando el primer lugar (ASEBIO, 2019).

5.5. Del diagnóstico a la gestión

A partir de los análisis efectuados en los dos capítulos precedentes en los cuales se realizó, por una parte, la caracterización de las comunicaciones de OSC, y por otra, una indagación sobre percepciones públicas a OSC, se obtuvo una radiografía que a modo de diagnóstico, permitió interpretar las prácticas comunicativas que desarrollan las organizaciones y examinar las percepciones y valoraciones públicas. Ambos estudios empíricos, permitieron comprender el modo en que se gestionan las comunicaciones en OSC. De esto se desprende que las organizaciones sociales gestionan sus comunicaciones de formas diversas, dependiendo del tipo de organización que sea, los recursos con los que cuente y las capacidades o habilidades que disponga. Pero existen ciertas coincidencias en las problemáticas comunicacionales, que en general están relacionadas a una escasa gestión comunicacional con visión estratégica. Entre los problemas que manifestaron las OSC se destacan:

- La insuficiente planificación comunicacional tiene como resultado que las acciones de comunicación se llevan a cabo de manera intuitiva y asistemática.
- Si bien la mayoría de las organizaciones sociales sostuvieron que requieren de financiamiento para el sostenimiento institucional, las acciones de comunicación para movilizar recursos, se ciñen mayoritariamente a lo digital, sin contemplar otras instancias de comunicación.

- Según las OSC consultadas, un alto porcentaje realiza acciones de prensa, no obstante, la mayoría de las veces las efectúan ocasionalmente.
- Con relación a los vínculos que establecen las organizaciones con diferentes actores, se pudo constatar que la relación es diferencial según el actor que se trate. En general, las relaciones más fuertes las establecen con los gobiernos comparativamente con aquellas que realizan con el sector empresarial u otras OSC.

Por otra parte, de las respuestas obtenidas en la investigación sobre las percepciones y valoraciones hacia las OSC lo que se evidencia es que:

- Si bien el grado de reconocimiento hacia las OSC es elevado, hay una escasa participación como miembro activo dentro de las organizaciones.
- La colaboración en OSC a partir de donaciones es alta, incluso siendo Argentina un país con escasa trayectoria en prácticas vinculadas a la donación.
- Aun teniendo en cuenta que las organizaciones sociales realizan acciones de prensa de forma esporádica, las percepciones indican que hay un significativo consumo de noticias sobre ONG, tanto en medios tradicionales como en plataformas digitales.
- Con relación a los contenidos de los mensajes de las OSC, en general se recuerda más el nombre de la organización que la causa a la que se dedican.
- La credibilidad pública hacia las OSC es elevada con relación a otras instituciones (gobierno, medios de comunicación e iglesia) y sigue ubicándose entre las instituciones de mayor confianza.

De ambos análisis empíricos, puede inferirse que si bien las comunicaciones de las organizaciones sociales no están profesionalizadas ni

responden a estrategias a largo plazo, la percepción pública que se tiene es alta con relación a lo que ellas mismas promueven desde lo comunicacional. Tomando como base el diagnóstico descripto, los siguientes capítulos tienen como objetivo proponer estrategias de comunicación aplicadas a la gestión de las comunicaciones de la sociedad civil como un modo de aportar especificidad al sector. Una gestión comunicacional implica tomar decisiones respecto al rumbo que se quieren orientar las comunicaciones en una institución. El término gestión al que se hace referencia, no está vinculado a la idea funcionalista de buscar equilibrios sistémicos, ni a las miradas gerenciales de resolver problemas de comunicación, sino que remite a un conjunto de acciones que desarrolla una organización para organizar y coordinar decisiones en función de objetivos (Etkin, 2019). Se entiende por gestión comunicacional a un modo específico de intervención en las prácticas sociales que se reconocen como situaciones de comunicación, de esta manera, plantear estrategias de gestión permitiría a las OSC amplificar sus capacidades comunicativas.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO |

Este capítulo tuvo como propósito relevar, analizar e interpretar las valoraciones que los diferentes públicos realizan sobre OSC. Conocer las percepciones de los públicos ayuda, por una parte, a interpretar las capacidades y las limitaciones del sector y por otro, articular los datos empíricos desde una reflexión teórica. El estudio exploratorio, se constituye como parte de un diagnóstico que posibilita ofrecer estrategias de comunicación aplicadas al sector social. La primera dimensión que se analizó fue el grado de participación en las OSC y según los datos obtenidos, el 73% respondió no haber participado nunca en una organización social, pero aun así, se sigue valorando y confiando en las organizaciones sociales como instituciones confiables y reconocidas. El 48% admitió haber realizado algún tipo de donación a una ONG, lo cual significa que, si bien la participación como miembro no es elevada, sí se participa de forma indirecta a través de donaciones. A nivel de recordación, el 63% indicó haber

leído o visto alguna noticia en los últimos tres meses relacionadas a una organización social y el 54% de dicho porcentaje, recordaba el tema. Entre los temas más recordados el 56% especificó medio ambiente, el 45% referido a temáticas vinculada a lo social y un 41% sobre protección animal.

Por otra parte, para analizar la dimensión comunicativa se diferenciaron dos categorías primero el consumo de noticias a través de las redes sociales y por otro, el grado de recordación de las campañas públicas. El 59 % de los encuestados respondió que seguía a alguna ONG en redes sociales y de ese porcentaje un 84% lo hacía por Facebook, un 42% por Instagram y un 22% por Twitter. En tanto a lo referido a campañas públicas, el 68% se acordaba de alguna campaña sobre una ONG, evocando más el nombre de la organización que la causa o tema que trataba la campaña. Por último, la dimensión credibilidad se ajustó a la valoración que hacen los públicos sobre las ONG y en términos generales, la confianza hacia el tercer sector en Argentina sigue siendo alta en relación con otras instituciones. En esta encuesta las ONG obtuvieron una puntuación media de 3.1 lo que representa una calificación muy buena en términos comparativos con el resto de las instituciones (Iglesia, medios de comunicación y gobierno).

**BLOQUE III PILARES
PARA UNA GESTIÓN
COMUNICACIONAL**



El Bloque III expone tres pilares para la gestión de la comunicación en organizaciones sociales: planificación, responsables de gestionarla y construcción de vínculos con diferentes actores. Cada uno de estos tres pilares funciona como parte de un sistema que vertebra diferentes estrategias. Es importante remarcar la reciprocidad de estos tres elementos entre sí, conformando una interdependencia para la construcción de estrategias comunicacionales. Tal como en arquitectura una estructura recíproca se refiere a una lógica estructural basada en la solidaridad de sus elementos, estos tres pilares, funcionan como estructurantes comunicacionales solidarios entre sí. En este sentido, la planificación, otorga una guía y orienta la acción, la definición de responsables establece quiénes llevarán a cabo las acciones y el análisis de los vínculos direcciona cada una de las conversaciones que establece una organización con diferentes actores. Una gestión comunicacional permite organizar y coordinar decisiones que direccionen las conversaciones de las OSC.

CAPÍTULO 6. PLANIFICACIÓN COMUNICACIONAL EN OSC

6.1. Planificación en organizaciones

En ciencias sociales existen diferentes interpretaciones sobre el concepto de planificación, mientras algunas líneas la consideran como un proceso racional orientado a resultados, para otras es un instrumento de participación y en otros casos como consecuencia de marcos lógicos. Estas diferencias llevan implícita una elección metodológica, pero ante todo, decisiones epistemológicas, ya que no existen técnicas neutras porque éstas se respaldan en elecciones que va construyendo el propio investigador (Bourdieu, 1986b) por este motivo, la planificación también alberga una elección epistemológica.

La planificación surge inicialmente a partir de concepciones bélicas y desde allí fueron retomadas por distintas disciplinas científicas como las matemáticas, economía o administración, pero en general estaban vinculadas a cuestiones relativas a la toma de decisiones. En este sentido, se procuraba diseñar métodos que aseguraran el control ante la incertidumbre y certificaran cierto cálculo, para adoptar decisiones precisas y seguras (Von Neumann y Morgenstern, 1944; Nash, J., 1950). Durante el siglo XX la mayoría de las perspectivas sobre planificación en organizaciones estuvieron emparentadas a la investigación administrativa, la teoría general de sistemas y a la teoría de las organizaciones, afianzándose los modelos de planificación provenientes del *management* (Drucker, 1973; Porter, 1985; Itami y Roehl, 1987; Kotter, 1996). Uno de los aportes principales de estos estudios a la planificación organizacional, fue establecer guías normativas con métodos analíticos y modelos para la toma de decisiones (Pérez y Massoni, 2009, p. 21).

En tanto en Latinoamérica, para la misma época se van construyendo modos diferentes de pensar la planificación organizacional, vinculada más a la intervención de los actores en los procesos de planificación que a la administración de actividades. Se comienzan a desarrollar estudios con metodologías de planificación participativa, enfatizando en la participación de los actores durante todo el proceso (diagnóstico, elaboración, ejecución y evaluación) y resaltando lo situacional, como un aspecto fundamental, ya que la planificación depende de las situaciones y sus actores (Gonzaga Motta, 1979; Matus, 1985).

Quien realmente planifica es quien tiene la capacidad de tomar decisiones y por eso es por lo que la planificación situacional pone el énfasis en el momento de la acción y usa la explotación sobre el futuro como un recurso para darle racionalidad a la acción (...). La planificación no es un mero cálculo, sino el cálculo que precede y preside la acción. (Matus, 1985, p. 6)

Aun teniendo en cuenta que existen perspectivas sobre planificación que responden a cuestiones epistemológicas diferentes, se puede establecer en términos generales. que la planificación busca suministrar marcos de referencia, determinar acciones y definir criterios operacionales para encauzar un proyecto. Sustantivamente, planificar es un esfuerzo para influir en el curso de un

acontecimiento, formalmente expresa una manera de incidir de forma organizada para lograr objetivos y metas y, por último, operacionalmente expresa determinados propósitos que introducen racionalidad a las actividades para lograr determinados objetivos (Ander Egg, 2007). Desde esta perspectiva, planificar consiste en utilizar procedimientos para introducir racionalidad y organización a distintas actividades que deberán estar articuladas entre sí, por lo tanto, un proceso de planificación está compuesto por diferentes momentos que pueden repetirse a lo largo del proceso. Estos momentos se pueden establecer según el siguiente criterio (Ander Egg, 2007):

- *Momento analítico-explicativo:* se trata de responder y describir la situación de la cual se parte. En general coincide con la etapa diagnóstica.
- *Momento normativo:* en este momento se formula el plan ya que responde a la cuestión del deber ser, a lo que se quiere llegar. Proporciona un marco de referencia y proporciona direccionalidad a la acción.
- *Momento estratégico:* en este momento se determina cual es el camino para recorrer para transformar la situación inicial en situación deseada
- *Momento táctico-operacional:* se refiere a cómo implementar las acciones que se han propuesto. Qué medios se eligen para llevarlos a cabo y se busca operatividad en las decisiones.

Cada una de estas fases se implican una sobre otras, interactúan y redireccionan, porque la planificación no es un proceso lineal ni secuencial, es complejo y de mutua interdependencia entre los componentes que lo integran.

6.2. Abordajes de la planificación en comunicación

Desde la comunicación organizacional autores de distintas perspectivas, establecen que la planificación es una actividad necesaria que aporta valor a las

organizaciones y deberían ser parte de la estrategia general de una institución (Costa, 1999; Capriotti, 1999; Pérez y Massoni, 2009; Uranga, 2004; Losada Díaz, 2010; Bartoli, 1992, Piñuel Reigadas, 1997).

Los antecedentes de estudios latinoamericanos sobre planificación y comunicación planteaban desde sus inicios una crítica a la planificación convencional como procedimiento racional, y proponían una planificación sin plan, esto significaba vincularla a procesos participativos y educativos bajo una mirada descentralizada y dinámica (Díaz Bordenave y Carvalho, 2015). Se enfatizaba el papel dialógico en los procesos de planificación, entendiéndolos como una práctica comunicativa que permitiría interpretar mejor los problemas en una organización. La metodología que proponían se basaba en la praxis, que, partiendo de la acción, proporcionaría conocimientos de una determinada situación para tomar decisiones y volver nuevamente a la acción. Estas bases sobre planificación comunicacional fueron retomadas posteriormente por los estudios de comunicación y transformación social, los cuales establecerán que la planificación no solo es práctica sino política. Por lo tanto, planificar representa una toma de posición, porque no se trata de diseñar acciones, sino ante todo representa una mirada de la realidad (Kaplún, 1985; Matus, 1984; Servaes, 2010; Cadavid Bringe y Gumucio-Dagron, 2014). Este modelo de planificación comunicacional, concibe a la planificación como una construcción colectiva, entendida como relación y articulación dialogante entre quienes participan. Otra línea de análisis, la constituye la planificación por concesos, que entiende que en los procesos de comunicación y planificación, se establecen relaciones de poder de quienes participan, por lo tanto, la planificación supone una práctica social transformadora de situaciones valoradas por los protagonistas como válidas en un momento y lugar histórico determinado (Abadetaga, 2008).

Desde otra perspectiva, los estudios de comunicación corporativa plantean la planificación ligada a las decisiones que debe adoptar una organización para construir una imagen favorable (Sanz de la Tajada, 1996; Capriotti, 1999). Estos estudios manifiestan ciertas limitaciones en la planificación, ya que la construcción de imagen no solo depende de las

comunicaciones y comportamientos producidos por una organización, sino de influencias externas (entorno, competidores, intermediarios, entre otros) que tienen injerencia en la conformación de la imagen (Sanz de la Tajada, 1996). Por lo que se desprende, que, aun diseñando planes o programas de comunicación existen otros factores que pueden ser determinantes en la conformación de la imagen. Desde una línea similar, pero ligada a los procesos de gerenciamiento, se figuran los análisis basados en un modelo de planificación como forma de gestión de los activos de la organización (Capriotti, 1999). La planificación para esta perspectiva, es un aspecto esencial que permite actuar sobre la imagen corporativa⁶⁹.

De acuerdo con lo planteado, estas dos formas de entender la planificación, la primera que enfatiza los procesos participativos y la segunda las formas de gestión, ambas comparten la idea que la planificación es un proceso fundamental en la toma de decisiones y una guía que permite orientar las acciones futuras. Por otra parte, se puede agregar una tercera mirada, que se corresponde con las líneas de la planificación estratégica, la cual interpreta que los contextos son determinantes y en los cuales la racionalidad no es certeza y se va planificando a partir de los cambios de rumbo (Álvarez Nobell, 2019b).

A continuación, se expone un cuadro que sintetiza las principales perspectivas de planificación comunicacional que se han mencionado:

Tabla 11. Planificación y comunicación

PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN	
Perspectivas	Conceptos claves
Planificación situacional	Enfatiza el momento de la acción ya que la planificación no es el futuro sino el presente. La planificación sirve para conquistar libertad y decidir sobre el futuro.
Planificación estratégica	Planificación como proceso para la toma de decisiones cuya finalidad es eminentemente práctica (se planifica

⁶⁹ Paul Capriotti basa su modelo de planificación estratégica de la imagen corporativa p en tres ideas: pensar la identidad, hacer la identidad y comunicarla. La construcción de la imagen de una organización tendrá como base una combinación adecuada de hacer y decir, aunque destaca el predominio del hacer (1999, p. 237-238).

PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN	
	para la acción) y está dirigida al logro de objetivos (racionalidad) utilizando medios y recursos escasos o limitados
Planificación de la nueva teoría estratégica	Conciben la estrategia de planificación como una relación y articulación social, es una estrategia dialogante cooperativa. Está basada en una teoría hermenéutica más que racional.
Planificación y educación	La planificación debe ser considerada como un proceso dinámico y recurrente, en un contexto social específico. No debe ser rígida e importan más las personas que las técnicas.
Perspectiva política de la planificación	Planificación como una construcción colectiva, en la cual cada uno de los actores involucrados aporta saberes específicos.
Planificación por consensos	Conocer las relaciones de poder entre los sujetos involucrados en la planificación. Planificación como práctica social transformadora.
Planificación como gestión de la imagen	Gestión de activos de la organización para influir en la percepción mental que tienen los diferentes públicos.
Planificación proactiva	Los procesos de planificación se asumen en contextos cambiantes que requieren ajustar las estrategias

Fuente: elaboración propia.

Conforme a las diferentes perspectivas y abordajes señalados en el cuadro, planificar es una instancia que enriquece la gestión institucional y contribuye al logro de objetivos comunicacionales. Un proyecto de comunicación está sujeto a eventualidades, por lo tanto, es necesario analizar las fuentes de incertidumbre y riesgos posibles, lo que permite a una organización, tomar distintas alternativas en función de las contingencias que se van presentando. Igualmente, la planificación es dinámica y fluida, es un proceso que se construye y deconstruye en la práctica. Planificar, son momentos diferentes que pueden superponerse, y es por esta razón, que los responsables de llevarlos a cabo deben ir reajustando las acciones durante los procesos.

Planificar (...) es la iniciativa que precede y preside a la acción. Planificación es preparar-prepararnos para la acción, evitando que el futuro nos sorprenda. Y como el futuro es múltiple, toda acción de planificación tiene que evaluar diferentes escenarios. Porque todos ellos son posibles, porque hay multiplicidad de futuros posibles. (Uranga, 2010)

Planificar desde la comunicación, implica interrogarse cuál es el sentido de la conversación que una organización pretende establecer, cuáles son los actores

para involucrar, con qué recursos se cuenta y cuáles serán los necesarios, supone además, elegir un modelo de planificación en el cual basar lineamientos posibles.

6.3. Valor de la planificación comunicacional en OSC

Según las consultas realizadas a las OSC, el 67% no planifica sus comunicaciones, y de dicho porcentaje, el 76% lo hace de forma elemental, esto significa que no establecen objetivos a sus acciones ni las sistematizan. El elevado número de organizaciones que no cuenta con un plan de comunicación pone de manifiesto una contradicción exhibida por las propias OSC, por una parte, resaltan el valor que representa una mirada estratégica de la comunicación, y por otra hay una escasa planificación. Es que la estrategia necesariamente lleva a considerar la planificación como una herramienta necesaria de gestión y ambas se orientan a establecer guías para intervenir en el futuro. Dichas cifras, también exhiben la escasa trayectoria en planificación comunicacional dentro de las OSC, y esto es independiente de la forma y tamaño de las organizaciones. La planificación, por lo tanto, debería ser un recurso que colabore a potenciar las prácticas comunicativas en una organización. En general las OSC argumentan que, dado los escasos recursos con los que cuentan y las urgencias que les impone la cotidianeidad, la planificación comunicacional queda relegada a una actividad secundaria. Paradójicamente, si una organización aspira por ejemplo, a obtener recursos, reclutar voluntarios o promover visibilidad en los medios de comunicación, la planificación es una herramienta necesaria que no solo permite tomar decisiones anticipadas sino orientar las acciones hacia fines estratégicos.

Pero el tema no parece ser exclusivo de las OSC en Argentina, una cifra similar se obtuvo en una investigación llevada a cabo en España (Balas Lara, 2011) que muestra que el 69% de las ONG no cuenta con un plan de comunicación, lo que es un claro indicio del valor que se le otorga a la comunicación en el sector social. Entre las causas que se atribuye a la existencia o no de un plan, se destaca la visión estratégica del líder de una organización, la disponibilidad de recursos económicos y el contar con capital humano formado

en comunicación (Balas Lara, 2011, p. 206). La planificación, por tanto, debería incorporarse como un valor dentro de las OSC, como un ejercicio que apunte a establecer objetivos precisos que direccionen las conversaciones de una institución. De lo contrario, sin planificación se actúa de manera intuitiva, confiando que las técnicas o las herramientas van a resolver los asuntos de comunicación. La planificación comunicacional por tanto, incluye conceptos, procedimientos y herramientas que ayudan a una organización a actuar estratégicamente, a partir de establecer ciertos consensos en un entorno cambiante. Además, permite enriquecer la gestión contribuyendo a establecer objetivos de forma anticipada y evitando el desaprovechamiento de recursos y oportunidades.

De acuerdo con lo expuesto y considerando que planificación es un insumo que aporta valor a una organización, en el siguiente apartado se expone una matriz *ad hoc* de planificación comunicacional aplicada a organizaciones sociales, la cual se ha nutrido de diferentes modelos de planificación.

6.4. Matriz *ad hoc* de planificación comunicacional aplicado a OSC

Tomando como punto de partida los estudios realizados en diferentes OSC e integrando como antecedente la matriz de planificación comunicacional desarrollada en investigaciones previas (Etkin, 2012) se expone una guía sobre planificación aplicada a organizaciones sociales. Las organizaciones requieren de programas de comunicación porque una “comunicación improvisada, puramente informacional, sería motivo de ineficacia, frustraciones y desorden” (Bartoli, 1992, p. 117) sin embargo, aferrarse a procedimientos estrictos, puede convertir a una institución rígida e incapaz de hacer frente a las variaciones de su entorno. Es por esta razón, que la siguiente matriz debe entenderse como un proceso flexible que va ajustándose a los tiempos y necesidades de cada organización, y ante todo, no son momentos lógicos sino situacionales. Este tipo de planificación cercana a los desarrollos de planeación por escenarios (Van der Heijden, 1996; Ratcliffe, 2000; Schwartz, 1996) toma en cuenta las condiciones de incertidumbre

de los contextos, pero también permite la creación de escenarios futuros. Es por esta razón, que se pueden asumir los momentos de la planificación como secuencias contingentes, como un modo de ir readecuando los planes a los cambios y eventualidades de los contextos (Schvarstein, 1998).

Seguidamente, se presentan cuatro momentos de planificación, el analítico- explicativo, el normativo, el estratégico y el táctico operacional y cada uno de ellos contiene diferentes dimensiones de análisis. Las fases de planificación comunicacional están interrelacionadas y solo se presenta de forma secuencial para ordenar su lectura. Es importante remarcar que la planificación en sus diferentes momentos, debe asumir el cambio como una constante que demandará reajustar las estrategias.

6.4.1. Momento analítico- explicativo: relevamiento y diagnóstico

Esta fase es eminentemente descriptiva y tiene como fin construir un diagnóstico que ponga de relieve el estado de situación comunicacional de una organización. En este momento se organiza y sistematiza la información para comprender la situación actual y tomar decisiones futuras. Se incluyen en esta fase la descripción de la realidad organizacional, el análisis de la identidad, las prácticas de comunicación que se llevan a cabo, las percepciones públicas sobre la institución, los vínculos que establece con diferentes actores, la observación del contexto en la que está inmersa la organización, la definición de las situaciones problemas y la elaboración de un diagnóstico comunicacional.

A continuación, se explica cada una de las dimensiones que conforman el momento analítico explicativo:

a) Realidad organizacional

Se entiende por realidad organizacional al conjunto de rasgos y condiciones objetivas del ser social de la institución, es decir, la materialidad del sujeto social (Chaves, 1988) e incluye los siguientes elementos:

- Forma institucional y jurídica que adopta una organización: asociación civil, fundación, grupo comunitario, etc.
- Modo de intervención que promueve: atención primaria, capacitación, difusión asesoramiento, asistencia técnica o asistencia financiera.
- Beneficiarios y grupos de interés.
- Alcance geográfico de la organización: internacional, nacional o local.
- Fuentes de obtención de fondos: fondos propios y fuentes gubernamentales.
- Proyectos que realiza.
- Estructura y organización interna.
- Recursos humanos rentados.
- Recursos humanos voluntarios.

b) Análisis de identidad institucional

La identidad remite al conjunto de características, valores y creencias que definen a una institución y le otorgan rasgos propios. Se refiere también a los elementos que conforman la personalidad que se va construyendo a través de su historia y le imprimen cualidades y atributos distintivos. La identidad, es el elemento que menos varía dentro de una organización y se considera como una de las dimensiones que más influye en la gestión institucional. La identidad asume dos características, por una parte, la conceptual y por otra de diseño. La primera, se refiere a los componentes filosóficos, culturales, antropológicos, creencias y valores que adopta una institución. En tanto, desde un enfoque de diseño la

identidad es la representación iconográfica en la que se manifiestan las características visuales de una institución como el logotipo, gama cromática, tipografía y también las aplicaciones de sus diferentes signos gráficos, ambiental, arquitectónicos, entre otros⁷⁰.

- *Elementos de identidad conceptual:*

- Filosofía: concepción global que tiene una organización sobre sus fines, valores y funciones.
- Misión: define el modo en que la organización cumplirá sus objetivos y propósitos.
- Visión: delimita la imagen futura a la que aspira llegar una institución a largo plazo.
- Valores: representan los principios que guían a una organización.
- Cultura: conjunto de normas, valores y pautas de conducta, compartida y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización.

- *Identificadores de identidad visual:*

- Nombre: es el elemento fundamental que compone la identidad de una organización.
- Isologotipo: signo de identidad monosémica del nombre de una organización que incluye información semántica.
- Gama cromática: combinación de colores que identifica a una organización.

⁷⁰ Para Joan Costa, los signos específicos de identidad son signos cuya función es la de hacer conocer, reconocer y memorizar una institución. Allí entrarían: el símbolo, nombre, logotipo, y gama cromática (cada uno de los cuales podrá ser analizado según diferentes variables que permitirán determinar un correcto programa de identificación visual. A este tipo de signos Costa denomina identificadores, que remiten a un conjunto que integran signos básicos de identidad visual y forman una totalidad. (Costa, 1993, pp. 43-99).

- Símbolos: imagen polisémica que grafica la identidad a través de un elemento icónico que identifica a una organización.

c) Descripción y análisis de las acciones de comunicación

Las prácticas de comunicación que desarrollan las organizaciones son variadas y se corresponden tanto a las que voluntariamente decide comunicar como aquellas involuntarias. Dada que las prácticas de comunicación son heterogéneas e incluyen un amplio abanico de posibilidades a continuación se exhibe un listado de posibles acciones que puede desarrollar una institución⁷¹:

- *Comunicación interna*: es un tipo especial de comunicación dirigida a los colaboradores y miembros internos de una institución, la característica distintiva es que, quien informa es parte del público, por consiguiente, hay que definir una triple función para optimizarla que consiste en determinar responsabilidades, configurar los mensajes y definir la elección de los instrumentos para difundirlos.
- *Comunicación con la prensa*: acciones de comunicación destinadas a establecer una relación con los diferentes medios de comunicación social y periodistas. La finalidad es la divulgación de contenidos por la prensa.
- *Campañas de bien público*: es un tipo particular de comunicación que tiene como finalidad sensibilizar y concientizar sobre diferentes problemáticas de una organización. Existen diferentes tipos de campañas su diseño dependerá de los objetivos, medios utilizados, contenidos y los públicos a los cuales esté dirigida⁷².

⁷¹ Este listado coincide con las prácticas de comunicación que se vienen analizando en esta TD. La exclusión de algunas acciones se corresponde con fines analíticos.

⁷² Las campañas de bien público pueden ser de carácter informativo, que apunten a sensibilizar o promocionar una causa o idea.

- *Comunicaciones digitales*: se refiere a los diferentes tipos de comunicaciones constituidas en soportes digitales y plataformas, incluyen desde contenidos en páginas web, redes sociales hasta cualquier otro tipo de conectividad *on line*.
- *Comunicación para movilizar recursos*: refiere a procesos que lleva a cabo una organización para potenciar, adquirir o movilizar recursos, conocimientos, habilidades, capacidades con otros actores sociales.
- *Comunicación de riesgo*: refiere a un conjunto de estrategias que las instituciones proyectan, para enfrentar eventuales crisis y poder anticiparse de forma racional a posibles riesgos. Exige para su gestión prevención, monitoreo e implementación.
- *Comunicación para la incidencia*: apunta a las diferentes prácticas de comunicación que una organización dispone para influir y generar discusión pública sobre un determinado tema.

d) Imagen y percepciones públicas

Por imagen se entiende la representación pública de un conjunto de atributos y valores sobre una institución y que determinan un conjunto de opiniones (Costa, 2003, p. 53). La imagen siempre es propiedad del público, en la medida en que es la lectura pública de una institución, la interpretación que la sociedad o cada uno de sus grupos tiene o construye de modo intencional o espontáneo (Chaves, 1999, p. 26). Un análisis de la imagen institucional supone recabar e interpretar las percepciones públicas a partir de la utilización de diferentes técnicas de recolección (entrevistas, *focus group*, encuestas). La imagen percibida puede incluir desde el conocimiento o desconocimiento de la organización, hasta las valoraciones de sus actividades. La imagen es un proceso acumulativo que se construye en el tiempo, en diversas circunstancias y distintos momentos de percepción, por eso es una

red de atributos significativos a partir de los cuales es valorada una institución. La imagen es al mismo tiempo percepciones, pero también experiencias, son relaciones e interacciones de una institución con sus diferentes interlocutores.

e) Vínculos actuales

Las instituciones construyen vínculos con múltiples actores y establecen diferentes objetivos de comunicación. El diseño de un mapa de actores es una herramienta de comunicación que permite categorizar y analizar los diferentes actores sociales con los que se relaciona una organización y asignarles objetivos dirigidos. Si bien se considera que hay antecedentes importantes en la definición de mapas de públicos dentro de la comunicación corporativa (Villafañe, 1993; Sanz de la Tajada, 1996; Capriotti, 1999) se considera más pertinente pensar en actores más que en públicos. La segmentación como técnica, sirve para cualificar y cuantificar a los actores que se dirigirán las acciones comunicativas en un plan⁷³.

f) Análisis del contexto

El análisis del contexto se presenta como una instancia fundamental en la planificación comunicacional ya que, en escenarios cambiantes, la vida de una organización está constantemente influenciada por diferentes variables sociales, políticas, culturales o económicas. En el diseño de planificación es necesario tener en cuenta el entorno porque las organizaciones interactúan en contextos más amplios que la propia institución. Esto permitirá, por una parte, reflexionar sobre aspectos que puedan reducir la incertidumbre y por otra, establecer escenarios futuros ajustados a los contextos cambiantes de una organización. Al planificar una organización debe realizar un seguimiento y

⁷³ Los conceptos sobre vínculos y mapa de actores se profundizan en el Capítulo 5 de esta TD.

revisión de la información sobre cuestiones externas e internas que puedan afectar a su funcionamiento.

g) Definición de situaciones-problemas

Para identificar los problemas comunicacionales es importante la intervención de quienes participan en una organización. Existen diferentes tipos de problemáticas comunicacionales, por lo tanto, es necesario que la organización pueda identificarlas y establecer categorías de problemas. Una de las técnicas posibles para la formulación de problemas es el árbol de soluciones, que ayuda a identificar las causas y las ramificaciones de un problema (Martínez y Fernández, s.f.). Asimismo, favorece a clarificar el planteo analizando las causas (raíces) y establecer prioridades sobre las instancias de resolución. Este método, es una forma práctica de colocar el problema en contexto e identificar diferentes puntos de vista para abordarlo. Una mirada participativa ayudará a definir la situación- problema, interrogando cuáles son la manifestaciones y cómo se expresan los síntomas de la situación (McKaughan, 2018).

h) Elaboración del diagnóstico comunicacional

Por último, el paso final del momento analítico explicativo es la construcción de un diagnóstico comunicacional. El diagnóstico es un proceso de elaboración y sistematización de información que ayuda a conocer y comprender problemas y necesidades dentro de un contexto determinado, ofrece información para programar acciones y proporciona un marco para desarrollar estrategias de acción (Aldunate y Córdoba, 2011). En tanto, un diagnóstico comunicacional es un proceso particular de intervención social, que procura entender y analizar las prácticas de comunicación en una institución. Su elaboración permite reflexionar sobre el estado actual de las comunicaciones y posibilita desarrollar acciones a mediano y largo plazo. El diagnóstico es el inicio de una adecuada

planificación y está orientado a modificar la realidad en la que se pretende intervenir, un diagnóstico, es el paso previo a la proyección de alternativas y la delimitación de cursos de acción que permitan modificar una realidad en un sentido deseado (Bruno, 2007).

6.4.2. Momento normativo: diseño de propuestas comunicacionales

El momento normativo incluye el diseño de propuestas y se vincula con la etapa anterior de relevamiento y diagnóstico comunicacional. El diseño puede tomar forma de plan o programa y tiene como finalidad alinear las prácticas de comunicación hacia determinados objetivos. A continuación, se ofrece una guía que revierte el orden clásico de los modelos centrados en el emisor, para concentrarse inicialmente en los actores a involucrar y posteriormente, reflexionar sobre las acciones de comunicación a desarrollar:

- *Actores sociales:* en esta instancia se diferencian los actores sociales según el relacionamiento que una OSC pretenda establecer y los objetivos de comunicación a alcanzar. Los actores sociales deben definirse de manera precisa y no genérica, ya que mientras mayor exactitud se establezca mejores posibilidades de direccionar las acciones de comunicación tendrá una institución. Cuando se construye un mapa de actores se intenta caracterizar los modos, los espacios, las frecuencias y los contenidos de las conversaciones.
- *Acciones de comunicación:* se refiere a cada una de las prácticas de comunicación que una organización se plantee realizar, se estima que cada una debería estar dirigida hacia un objetivo específico, de manera que también sería conveniente analizar la factibilidad de llevarlas a cabo. Las prácticas de comunicación son variadas e incluyen un amplio abanico de posibilidades que contienen desde encuentros cara a cara hasta aquellas apoyadas en dispositivos tecnológicos. Un listado posible de acciones de comunicación

permite ponderar su prioridad y analizar la posibilidad de implementarlas.

- *Objetivos de comunicación:* Como se anunciaba anteriormente para cada actor es necesario definir diferentes acciones de comunicación que a su vez deben responder a objetivos diferenciado, por lo tanto, éstos deben ser factibles de llevarse a cabo y alineados a las posibilidades comunicativas de una organización.
- *Recursos disponibles:* para poder llevar a cabo las prácticas de comunicación las organizaciones cuentan con determinados recursos que pueden ser materiales (financieros, mobiliarios, presupuesto, etc.) como humanos (voluntarios, plantel interno, etc.). Los recursos actuales son aquellos con los que objetivamente cuenta una institución para llevar a cabo sus acciones de comunicación. Es interesante analizar los modos de distribución de los recursos que realiza una organización, que denotan también relaciones de poder instituidas en el seno de las instituciones.
- *Recursos necesarios:* son los elementos que se requieren para realizar la ejecución de las acciones de comunicación propuestas en un plan, y a diferencia de los anteriores, en esta instancia la organización deberá determinar qué tipo de recursos necesita para cada acción y cómo va a obtenerlos.
- *Plazos de ejecución:* dada que las prácticas de comunicación se desarrollan en diferentes momentos, una organización para planificar sus acciones debe determinarlas en un proceso de tiempo, por lo tanto, los términos de ejecución pueden ser corto, mediano o largo plazo dependiendo de la estrategia que se pretenda desarrollar.
- *Presupuesto:* establecer un presupuesto significa mensurar económicamente cada una de las actividades que se desarrollarán en

un plan. Es una herramienta que pone de manifiesto cómo se utilizarán los recursos de una organización e incluye costos, pero también las fuentes desde las cuales se van a obtener los recursos.

6.4.3. Momento estratégico:

El momento estratégico incluye aquellas acciones de comunicación orientadas a favorecer una imagen favorable de una organización. Como se ha mencionado anteriormente, la imagen al ser constitutiva y potestad de los públicos, una institución puede promoverla de manera indirecta a través de sus comunicaciones y acciones. No obstante, se pueden establecer estrategias que colaboren a la reputación y el posicionamiento de una organización. La imagen, incluye tres instancias, por una parte, las percepciones de los diferentes públicos por otra, la reputación, que refiere a las valoraciones de los grupos de interés y, por último, el posicionamiento, que hace referencia a las distintas estrategias que se vale una organización para lograr una imagen positiva frente a instituciones análogas. Estos tres aspectos configuran la imagen institucional que son en conjunto las percepciones colectivas formadas

- *Reputación:* orientado a incrementar las percepciones que tienen los públicos sobre una organización entre sus diferentes grupos de interés.
- *Posicionamiento:* se refiere a las distintas estrategias de comunicación orientadas a lograr una imagen positiva de una organización frente a organizaciones análogas.

6.4.4. Momento táctico-operacional: implementación

El momento táctico operacional se corresponde con la implementación de un plan, por lo tanto, es en esta etapa que designan responsables y se fijan los tiempos para que se cumplan las acciones que se han trazado. Se instrumentan acciones, se eligen los medios para lograrlas y se establecen cursos de acción. Para tal fin se diferencia los siguientes pasos:

- *Definición de responsables:* las prácticas de comunicación pueden llevarlas cabo un equipo, área o persona responsable, pero es necesario que se definan los responsables de gestionarlas.
- *Cronograma:* proporciona un registro para supervisar y controlar el desarrollo de cada una de las actividades que componen un plan a lo largo del tiempo.
- *Evaluación y monitoreo:* permite identificar la calidad del desempeño de las acciones contempladas y también ir evaluando cómo se avanza según lo planificado. El monitoreo de un proyecto por su parte exige una revisión continua y demanda establecer algún tipo de medición para los avances. Sin embargo, ningún plan de comunicación debería ser tan rígido o poco flexible que no permita readaptarse a los cambios que se van presentando.

A continuación, se exhiben en la tabla los cuatro momentos de la planificación comunicacional aplicado a organizaciones sociales:

Tabla 12. Proceso de planificación comunicacional aplicado a OSC

PROCESO DE PLANIFICACIÓN COMUNICACIONAL APLICADO A OSC		
Momento analítico-explicativo	Realidad	Datos objetivos y fácticos de la organización. Tipología. Fines que persigue. Organigrama.
	Identidad	Identidad visual: signos identitarios primarios y secundarios.
		Identidad conceptual: misión, visión, valores, filosofía, atributos de la organización.
	Comunicación	Se indagarán aquellas acciones comunicativas que la OSC esté realizando con relación a: <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación interna - Comunicación con la prensa - Campañas de bien público - Comunicación para movilizar recursos - Comunicación de riesgo - Comunicación digital
Análisis de los vínculos	Describe los actores sociales con los cuales la OSC tiene efectivamente vínculos de	

PROCESO DE PLANIFICACIÓN COMUNICACIONAL APLICADO A OSC		
	actuales	comunicación.
	Análisis del contexto	Definición del contexto social, política, cultural en el cual está inserta la organización.
	Definición de situaciones problemas	Formulación de las problemáticas comunicacionales situadas en contextos.
	Elaboración del diagnóstico	Proceso de elaboración y sistematización de información que ayuda a comprender problemas y necesidades comunicacionales.
Momento normativo	Objetivos del plan	Definir un objetivo para cada una de las acciones propuestas dependiendo los actores involucrados
	Acciones de comunicación	Exposición de las acciones correctivas para cada uno de los problemas detectados.
	Actores sociales por involucrar	Describe los actores sociales con los que la organización aspira a establecer vínculos.
	Recursos disponibles	Explicita aquellos recursos que una organización dispone.
	Recursos necesarios	Detalla los recursos necesarios para poner en marcha un plan de comunicación.
	Plazos de ejecución	Determina los plazos para la ejecución de cada una de las acciones que contiene un plan.
	Presupuesto	Asigna un presupuesto a cada una de las actividades que se desarrollarán en un plan.
Momento estratégico	Estrategias para incidir en la imagen	Reputación: orientado a incrementar las percepciones que tienen sobre una organización sus diferentes grupos de interés.
		Posicionamiento: refiere a las estrategias orientadas a lograr una imagen positiva de una organización frente a organizaciones análogas. .
Momento táctico-operacional	Definición de responsables	Refiere al equipo o persona encargada de implementar las acciones de comunicación.
	Establecimiento de un cronograma	Resume el plan de trabajo estableciendo los tiempos de ejecución para el desarrollo de actividades
	Evaluación y monitoreo	Procesos de evaluación a partir de indicadores que den cuenta de procesos y resultados. El monitoreo permite identificar de manera sistemática la calidad del desempeño de cada una de las acciones contempladas en un plan.

Elaboración propia en base a los momentos de planificación propuestos por Ander Egg (2007).

El proceso de planificación comunicacional aquí expuesto, tiene como finalidad constituirse como una hoja de ruta para la gestión de las comunicaciones en las OSC. Esta propuesta *ad hoc*, se nutrió a partir de perspectivas y autores especialistas en comunicación institucional (Capriotti, 1999; Villafañe, 1999; Costa, 2003; Uranga, 2016; Pérez, 2012a) y cada lectura acompañó a definir instancias de planificación que se ajustaran a la diversidad de realidades de las distintas OSC. La planificación comunicacional, es un proceso flexible y dinámico que permite implementar estrategias de manera ordenada, respetando las particularidades que se presentan en las organizaciones a intervenir. Es importante en la planificación, que la toma de decisiones de los actores involucrados parta del diálogo y promueva consensos, con el fin de fortalecer procesos horizontales de gestión. La planificación comunicacional, guía a la acción, ordenando con criterio y racionalidad diferentes pasos para el logro de determinados objetivos (Rombolá, 2006). Planificar desde la comunicación implicará para una OSC, interrogarse cuál es el sentido de la conversación que pretende establecer, hacia qué destinatarios estará dirigida y con qué recursos cuenta, para actuar con ciertos márgenes de certezas en contextos cambiantes y complejos.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO |

En el capítulo precedente, se expusieron diferentes sobre aspectos vinculados a la planificación comunicacional, práctica que se considera como uno de los pilares fundamentales para una gestión comunicacional. La noción de planificación se corresponde con distintas miradas metodológicas y epistemológicas, por lo tanto cada perspectiva de planificación se apoya en posturas diferentes. Están aquellas derivadas de la administración, que consideran a la planificación como un proceso lógico y racional dirigido hacia el cumplimiento de objetivos, y por el otro lado, se erigen los planteos basados en una la planificación participativa, que hacen hincapié en los procesos y la participación de los actores involucrados, independientemente de los resultados.

A partir de las consultas efectuadas a las OSC, se evidenció el valor que se le asigna a la planificación comunicacional. Si bien para la mayoría de las

organizaciones consultadas la planificación es un elemento significativo, el 67% no planifica sus comunicaciones y del 33% que sí lo realiza, un 76% lo hace de forma elemental, esto significa, que no establecen objetivos a sus acciones ni las sistematizan. El elevado número de organizaciones que no cuenta con un plan de comunicación, pone de manifiesto una contradicción exhibida por las propias OSC, por una parte, resaltan el valor que representa una mirada estratégica de la comunicación, y por otra hay una escasa planificación.

Por último, se presentó a modo de propuesta una matriz ad hoc de planificación comunicacional, cuya finalidad es que actué como hoja de ruta para gestionar las comunicaciones en organizaciones sociales. Esta matriz, se nutrió de perspectivas de diferentes autores y contempla cuatro momentos diferenciales pero interrelacionadas, el analítico explicativo que incluye el relevamiento y diagnóstico; el normativo que detalla el diseño de propuestas, el estratégico que define las estrategias a lograr y, por último, el momento táctico de implementación, evaluación y monitoreo.

La planificación comunicacional incluye conceptos, procedimientos y herramientas que ayudan a una organización a actuar estratégicamente, a partir de establecer ciertos consensos en un entorno cambiante. Además, permite enriquecer la gestión contribuyendo a establecer objetivos de forma anticipada y evitando el desaprovechamiento de recursos y oportunidades. La planificación comunicacional debe ser flexible, dinámica, participativa y que debe partir de la propia realidad de cada organización. Ninguna planificación será eficaz, si se desconoce el contexto cambiante en el cual se lleva a cabo. Planificar es introducir reflexividad crítica a las prácticas de una OSC con el objetivo de poder encontrar respuestas más acertadas a la complejidad y la imprevisibilidad de las situaciones futuras.

CAPÍTULO 7.

RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN EN OSC

7.1. Responsables de comunicación en instituciones

La función de los responsables de comunicación en instituciones fue variando a lo largo del tiempo. Inicialmente, estaba vinculada a actividades de relacionamiento con la prensa, predominando una función de abastecimiento de información y actuando con dos áreas simultáneamente, la publicitaria y las relaciones institucionales (Durán Mañez, 2005; Soria Ibáñez, 2010). Paulatinamente, las organizaciones cambiaron sus dinámicas y con ello también el rol de los responsables de comunicación, no obstante, si bien la situación se ha transformado, la evolución ha sido parcial, ya que las áreas de comunicación en organizaciones continúan con cierta dependencia hacia otros departamentos como recursos humanos o comunicación interna. Esta modalidad se profundiza aún más en las organizaciones sociales, en

las que frecuentemente es el director o algún miembro con cargo directivo quien es el responsable de comunicación y en la que, si bien se puede hablar de equipos, es incipiente la disposición de áreas estructuradas.

En las OSC la conformación de un área o responsables de comunicación encuentra matices diferentes de las que se plantean en otro tipo de organizaciones. Sin duda hay excepciones, especialmente en aquellas OSC altamente profesionalizadas que cuentan con recursos técnicos y financieros como para disponer de áreas de comunicación. Aun así, que se incluya o no la figura de un responsable en la estructura organizativa de una OSC, puede manifestar la relevancia que le asignan a las acciones de comunicación. De acuerdo con los datos obtenidos en la consulta a OSC, el 51% de las organizaciones aseguró no contar con responsables de comunicación, en tanto, del 49% que si tienen un 75% de dicho porcentaje, está a cargo de los propios directivos, un 22% por voluntarios y solo el 6% son contratados expertos en comunicación. Es necesario aclarar que, al ser los propios directivos los que llevan a cabo las prácticas de comunicación, esta característica evidencia también los tipos de liderazgo asumidos por las OSC.

En líneas generales, la función de un responsable de comunicación incluye tanto el desarrollo de estrategias de comunicación como la gestión de las acciones. Sin embargo, el rol se fue modificando y hoy exige de nuevas reflexiones, porque no solo han variado los contextos y las tecnologías, sino el tipo de interacción entre las instituciones y el resto de los actores sociales. Asimismo, el rol del comunicador institucional ha acaparado foros y debates, que incluyen un amplio abanico de perspectivas y modos de interpretar sus funciones, a continuación, se presentan sintéticamente, las principales discusiones que tienen que ver con el ejercicio profesional de la comunicación en organizaciones.

Diferentes perspectivas de la comunicación organizacional coinciden en la necesidad de contar con responsables que gestionen los procesos de comunicación. Se establecía en capítulos anteriores, que la gestión para algunas líneas de análisis son acciones racionales que se implementan a partir del diseño

de proyectos y planes (Túñez López y Costa-Sánchez, 2014; Ritter, 2013; Costa 2003; Capriotti, 1999; Rey Lennon y Bartoli Piñero, 2008) mientras que para otras, el eje de la gestión será promover cambios desde la comunicación (Uranga, 2016; Cadavid Bringe y Gumucio-Dagron, 2014; Gumucio-Dagron, 2011; Beltrán Salmón, 2005; Alfaro Moreno, 1993). La diferencia entre ambas posturas radica principalmente que, para una es necesario potenciar la imagen mientras que la otra, promueve cambios o incita a una transformación social. Dentro del primer grupo, el rol del comunicador es un estratega que cumple diferentes funciones, entre las que se destaca la de promover una identidad positiva y fomentar una imagen favorable de la institución entre los diferentes públicos⁷⁴. En tanto para los segundos, el valor está dado por la capacidad de actuar en pos de una transformación social y en la que los actores intervinientes, dentro y fuera de las organizaciones, son decisivos en los procesos de cambio.

En los siguientes apartados se presentan sintéticamente ambas perspectivas intentando resaltar qué aspectos destacan cada uno sobre la función de los responsables de comunicación institucional.

7.2. De gestores a transformadores: distintas miradas sobre el rol del comunicador

El concepto de DIRCOM como acrónimo de Director de Comunicación fue acuñado para reconocer al profesional de la comunicación dentro de una organización cuyas funciones incluían publicidad, diseño, prensa, *marketing* y *lobbying*, entre otras (Morales y Enrique, 2007). Usualmente el DIRCOM es el responsable de planificar, dirigir y coordinar las actividades de comunicación que se implementan en una organización, con el objetivo de alcanzar o consolidar una imagen positiva (Morales y Enrique, 2007). Fue en la década de los noventa que la figura de director de comunicación, diferente al publicista o al relacionista público, comenzó a tomar fuerza y su función estaba integrada a los mandos de la

⁷⁴ Dichos autores -la mayoría de ellos de países europeos- si bien enfatizan en aspectos empresariales y esta tesis apunta a acciones de organizaciones sociales, no se pueden descartar ya que han sido pioneros en la comunicación corporativa, y aun no coincidiendo con algunos conceptos, es necesario introducirlos en la discusión sobre el rol del responsable de comunicación organizacional.

alta dirección. También para esta misma época, se fortaleció el estudio universitario en comunicación institucional⁷⁵ y comienza a revalorarse a los DIRCOM no solo como un especialista en comunicación, sino como un estratega, un gestor de las comunicaciones y un guardián de marca (Costa, 1999, p. 54).

Desde aquellos inicios hasta la actualidad, la función del DIRCOM sigue cambiando, los responsables de comunicación institucional no solo serán los estrategas de la reputación sino los garantes de una cultura organizacional

El DIRCOM del siglo XXI no es el DIRCOM de nuestros días (...) serán los garantes de la cultura corporativa, no sólo formarán a sus directivos en portavocía, sino que darán la voz a los que la pidan para ganar en credibilidad; liderarán la economía de la reputación, la del conocimiento y la del convencimiento; y se recordará la economía del marketing como una tendencia del siglo XX, porque deberán ganar credibilidad entre sus públicos. (Cebrián, 2016, p. 10)

Inclusive hay un desplazamiento de la figura del DIRCOM por la de *Chief Reputation Officer* (CRO) ya que la función del responsable de comunicación deja de ser instrumental y pasa a ser política. En este sentido, la comunicación busca generar, ganar y retener influencias y se relaciona directamente con las instancias de poder (Ritter, 2013, p. 34)⁷⁶. De esta manera, entender la comunicación en su dimensión política, es comprenderla de forma estratégica e integradora, por lo tanto, los directores de comunicación no tienen la función solo de difundir información, sino de asesoramiento estratégico. Por lo tanto, los directivos deberían potenciar las destrezas de gerenciamiento y administración (Rey Lennon y Bertoli Piñero, 2008, p. 60). Según Joan Costa, un comunicador no es lo mismo que la figura de un DIRCOM, porque este último es un estratega formado en comunicación e insiste que los DIRCOM deben abogar por la simplicidad como modo de dominar la complejidad y por ello deben estar

⁷⁵ Un ejemplo de ello fue en Argentina durante 1993 se creaba el ICOMI (Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional) de la mano de Alberto Borrini, con la idea de profesionalizar la comunicación institucional, es así como fue inaugurado el primer posgrado universitario en Comunicación Institucional. También en el 2002 Miguel Ritter impulsó la fundación del Círculo de DIRCOM de Argentina que fue el primero de América Latina.

⁷⁶ Ritter explica que la comunicación de las instituciones (que no es comercial ni de ventas) tiene un carácter político. Este es porque lo que se busca es ganar el apoyo a las causas de la organización tanto en sus públicos internos como externos. El carácter político de la comunicación es generar, ganar y retener influencia, por lo tanto, Ritter lo relaciona directamente con el poder (2013: 29-34).

inclinados hacia la toma de decisiones estratégicas⁷⁷. Un responsable de comunicación desde este punto de vista, es un estratega generalista polivalente, alguien que articula áreas y procesos más que el manejo técnico de herramientas.

Desde la perspectiva de la comunicación para la transformación social, el rol del comunicador está asociado a una función pedagógica y de transformación. Las bases de estos estudios recibieron una fuerte impronta de aportes derivados de la antropología, educación, psicología y sociología. El rol del comunicador para la transformación social, rescata y profundiza los presupuestos de los paradigmas de comunicación para el desarrollo, de comunicación participativa y comunicación alternativa, pero los resignifica a la luz de los nuevos escenarios (Gumucio-Dagron, 2011). Dichos modelos, al enfatizar en los procesos de comunicación y no en sus resultados, establecen que el comunicador debe promover diálogos participativos y generar espacios que favorezcan los encuentros. El concepto central que define a la comunicación para el cambio social, puede sintetizarse como un proceso de diálogo y debate, que está basado en la tolerancia, el respeto, la equidad, la justicia social y la participación de todos.

(...) el proceso comunicacional es más importante que los productos. La participación de los actores sociales, que son a su vez comunicadores, se da en el marco de un proceso de crecimiento colectivo anterior a la creación de mensajes o productos (...) Los productos y la diseminación o difusión de éstos no es sino un elemento complementario en el proceso de comunicación. (Gumucio-Dagron, 2011, p. 37)

Asimismo, se destaca un compromiso político de los comunicadores, entendiendo por político a que colaboran en la construcción del bien común. Desde esta mirada, la tarea como comunicadores es ser gestores del diálogo colectivo en el espacio público y poder articular saberes entre actores diversos y plurales (Uranga, 1999). El comunicador institucional para el cambio social, es un *mediador* y un estratega, media entre la comunidad y sus propias habilidades técnicas para difundir información, pero también es capaz de desarrollar estrategias de comunicación de acuerdo a las condiciones socioculturales con el fin de generar procesos de diálogos (Huarcaya, 2006).

⁷⁷ Costa (2018) comunicación personal efectuada a Joan Costa (1 de agosto 2018).

Otros autores ligados a la comunicación estratégica (Massoni, 2011; Mascotti et ál., 2014) proponen un rol basado en la conformación de equipos, por lo tanto, el rol del comunicador supera la tarea de distribuir información, para convertirse en un gestor que interpreta la diversidad sociocultural en la que opera. En esta línea de análisis, el comunicador estratégico, es un gestor de la complejidad, un articulador de saberes y prácticas en el espacio público (Massoni, 2011, p. 62). Si bien desde la escuela de comunicación estratégica, se considera la transformación como un elemento significativo, lo que importa es el cambio social conversacional, potenciando la idea que no hay mensajes a transmitir sino situaciones problemáticas en las cuales operar, y desde allí interviene y participa un comunicador.

Hasta aquí se han expuesto líneas de análisis diferenciales, aquellas que proponen la figura de un responsable de comunicación vinculados al gerenciamiento, en la que un director lidera, administra y gestiona las actividades de comunicación. Por otra parte, las que plantean una concepción del comunicador que aporte a una transformación social y aquellas que enfatizan la conformación de equipos de comunicación, que limite lo instrumental para destacar lo conversacional. El siguiente cuadro, sintetiza las funciones que pueden asumir los responsables de comunicación de acuerdo con diferentes perspectivas de comunicación organizacional, que, si bien no aborda el amplio espectro de posiciones, exhibe aquellas que se consideran más significativas:

Tabla 13. Funciones de los responsables de comunicación

ROL DEL COMUNICADOR SEGÚN LA PERSPECTIVA DE COMUNICACIÓN	
Perspectiva de la comunicación	Figura de los responsables de comunicación
Comunicación corporativa holística	DirCom: estrategia generalista polivalente
Comunicación y management	Gerentes y managers de la reputación corporativa.
Comunicación corporativa	Guardián de la imagen.
Interactividad comunicativa	Figura del CRO como gestor de procesos: integrador y estratégico.

ROL DEL COMUNICADOR SEGÚN LA PERSPECTIVA DE COMUNICACIÓN	
Comunicación e intersubjetividad conflictiva	El comunicador es un educador.
Comunicación para el desarrollo	El comunicador es un intermediario que promueve la capacitación y actúa como un agente de cambio.
Comunicación para el cambio social	Profesional que pueda transformar la sociedad. Planificador crítico. La idea de un nuevo comunicador que incentive la participación.
Comunicación e interacción social	Gestores del diálogo. Compromiso ético y político del comunicador
Comunicación estratégica	Equipos interdisciplinarios. El comunicador como un gestor de la complejidad.

Puesto que la sociedad civil admite diversos tipos de organizaciones, con finalidades, ideologías y recursos diferentes, sería arriesgado establecer una categoría general para los responsables de comunicación en OSC. No obstante, si bien hay organizaciones que por su naturaleza requieren de gerenciamientos más cercanos al *management*, hay otras que, por el tipo de intervención demandan comunicadores con perfiles más pedagógicos. Aun así, la figura de los responsables de comunicación, fortalece la capacidad comunicativa en una organización, permitiendo que se puedan articular y desarrollar los procesos de comunicación en marcos de una gestión planificada. También es necesario resaltar que, si bien el rol del comunicador institucional requiere de competencias y destrezas específicas, las organizaciones ya no sólo comunican estratégicamente, sino que ellas mismas son comunicación estratégica (Grandien y Johansson, 2016).

Las funciones de las áreas o gabinetes de comunicación se pueden diferenciar según las funciones que se realicen y éstas dependen de los diferentes tipos de organizaciones que en las que se ejerzan. Dentro del universo heterogéneo que son las OSC, la figura de los responsables también está en función del tipo de organización que se trate, tal es el caso por ejemplo, de organizaciones de carácter científico en la que posiblemente se priorice la difusión, ya que la finalidad es divulgar conocimiento y que son diferentes a organizaciones de atención primaria, en las que se ajusta un perfil más ligado al de la transformación. Es por esta razón, que el rol del responsable de

comunicación dentro de las OSC es variado, dependiendo tanto de la naturaleza, como de las capacidades institucionales de cada organización.

7.3. Responsables en la gestión comunicacional

El comunicador institucional y específicamente desde las OSC gestiona asuntos públicos. El ejercicio profesional de esta actividad, está vinculado generalmente a procesos de *lobbying* por lo tanto, es tarea esencial del responsable de comunicación, examinar cuáles son los temas que circulan en el entorno y cuáles aquellos estratégicos que una organización debe atender. Numerosas organizaciones cuyos temas necesitan de una conversación con actores con poder de decisión, requieren contar con destrezas y habilidades comunicacionales y también de negociación. En este sentido, el rol del comunicador es fundamental y está vinculado a aspectos de comunicación estratégica que le permitan a una institución, por ejemplo, poder promover la sanción de una política pública, sensibilizar sobre un tema a la opinión pública o encontrar puntos de acuerdo entre actores sobre posiciones dispares. Esta actividad requiere de la aplicación de diferentes técnicas que colaboran a potenciar la posibilidad de incidir o al menos de ser escuchado (Correa Ríos, 2019)⁷⁸.

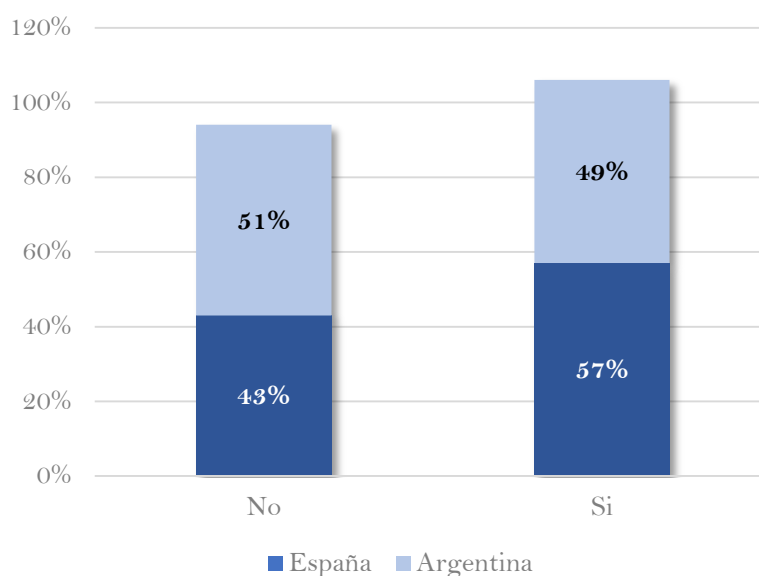
Por otro lado, la tarea de los responsables de comunicación en instituciones es apreciada y se les otorga un alto valor a sus responsables, así lo constata la *European Communication Monitor* (Zerfass et ál, 2019) que establece que siete de cada diez organizaciones europeas, consideran que las recomendaciones del director de comunicación son muy importantes en la toma de decisiones de una organización. Por su parte, el rol de profesionales de comunicación específicamente en OSC, es altamente valorado principalmente a nivel de gestión y aunque la mayor parte del tiempo se dedican a cuestiones relativas a la comunicación operacional, más que a las estratégicas, los departamentos de comunicación se encuentran en segundo lugar, luego de las

⁷⁸ Estos aspectos serán profundizados más adelante en el Capítulo 12 de esta TD.

empresas privadas y son más competitivas que los departamentos de las instituciones gubernamentales (Moreno et ál, 2017, p. 123).

Teniendo en cuenta que la actividad de los responsables de comunicación es altamente valorada, surge una paradoja a partir de los resultados obtenidos en la consulta a las OSC. Un 51% indicó que no cuenta con responsables ni con áreas de comunicación, en tanto del 49% que sí tienen, un 75% está a cargo de los directivos, que no son necesariamente expertos en comunicación, un 22% lo realizan los voluntarios y solo un 6% son contratados especialistas. Esto coincide con otro estudio realizado en España que presenta cifras similares y da cuenta que el 51% de las ONG cuenta con un responsable de área, pero en su mayoría son personas no especialistas, ni profesionales de comunicación, sino que provienen de otras áreas de la organización (Balas Lara, 2011).

Figura 40. ¿Cuenta su organización con responsables de comunicación?



Fuente: **Datos de Argentina:** elaboración propia en base a las respuestas de 224 OSC. **Datos de España,** Balas Lara, 2011, p. 215.

En Argentina sucede algo similar, los directivos de las organizaciones tienen funciones *multitasking*, llevan a cabo actividades administrativas, comunicativas y muchas veces de intervención directa con los beneficiarios, por

tanto, confirma la idea que los responsables de comunicación en OSC lo realizan los miembros.

(...) en la mayoría de las entidades no hay un referente de personal claro que se encargue de lo comunicativo y la escasez de recursos demanda la existencia más que habitual de la polivalencia de funciones entre las personas que componen los equipos de las entidades. (Balas Lara, 20011, p. 216)

Esta inclusión, posiblemente pueda ser una ventaja, ya que la pertenencia del comunicador como miembro de la organización, le imprime nuevas características al DIRCOM (García Orosa, 2006) entre las que se destaca el conocimiento en profundidad de los temas sobre los que trabaja. Sin embargo, un dato interesante lo evidencia el *European Communication Monitor* (Zerfass et ál., 2019) que establece que la confianza percibida por los públicos, con relación a quiénes están cargo de las comunicaciones en organizaciones es mayor en los expertos externos (como los consultores o especialistas) que en los propios líderes o miembros de una organización.

Figura 41. Confianza pública sobre los responsables de comunicación para ONG



Fuente: Zerfass et ál., 2019.

Paralelamente, no se puede descartar que la incorporación de responsables de comunicación esté determinada por los recursos que disponga una organización, pero también, por una cultura instalada. Es habitual que en las organizaciones sociales los propios directivos asuman las tareas de comunicación como una actividad adicional y este ejercicio refleje también la valoración que se le otorga al rol del comunicador. Por último, un dato interesante que surgió en la consulta a las OSC está dado por la frecuencia con que llevan a cabo los responsables las acciones de comunicación, un 66% respondió que lo hacen siempre, el 32% ocasionalmente y solo un 2% que no las realiza nunca, por tanto, independientemente de quiénes las implementen, la frecuencia sigue siendo alta.

7.4. Una mirada desde sus actores

Ante la situación descrita, surgen los siguientes interrogantes: ¿qué atributos pueden definirse para los comunicadores en OSC?, ¿cuáles son sus competencias? y ¿se podría pensar en comunicadores especializados o más bien generalistas?

A partir de estas preguntas, se efectuaron consultas a diferentes miembros de OSC, líderes sociales, profesionales y académicos vinculados a la comunicación de la sociedad civil. La intención fue reflexionar sobre las propias definiciones que las OSC hacen sobre el rol del comunicador. Para ello, se eligieron organizaciones de diferentes tipos, magnitud y nivel de profesionalización comunicacional. Asimismo, se intentó que la variedad del tipo de organizaciones consultadas, pudiera dar cuenta de diferentes realidades institucionales. De tal modo y de acuerdo con los testimonios relevados, se han diferenciado cuatro tipos de argumentos con relación al rol del comunicador: el valor de un responsable de comunicación en las OSC, las funciones que se le asigna, el tipo de formación profesional requerida y los atributos distintivos que

reviste el rol⁷⁹. El siguiente cuadro sintetiza las consultas e incluyen tanto a especialistas en comunicación como miembros activos de las OSC:

Tabla 14. Características de un responsable de comunicación para OSC

CARACTERÍSTICAS DE UN RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN EN OSC			
Valor de un responsable de comunicación	Funciones	Formación	Atributos
<ul style="list-style-type: none"> - Para potenciar la identidad de la organización. - Para gestionar estratégicamente la comunicación. - Para transmitir los objetivos institucionales y potenciar vínculos con actores sociales. - Construcción de imagen. - Estar atentos a la coyuntura y análisis del entorno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderar y gestionar la marca. - Gerenciamiento comunicacional. - Construcción de imagen. - Difusión de contenidos. - Generación de notoriedad y reputación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación. - Relaciones Públicas. - Marketing. - Periodista. - Publicista. - Diseñador gráfico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratega. - Planificador. - Creativo. - Innovador. - Activo. - Adaptación al cambio. - Conocimiento del entorno. - Manejar las tecnologías. - Capacidad de difusión relacionamiento.

Fuente: Elaboración propia en base a las consultas realizadas a especialistas y responsables de Comunicación en OSC.

A partir de los resultados, se puede observar que el valor de un responsable está asociado a cuestiones estratégicas y de gestión, con una mirada global más que a un accionar técnico. La mayoría subrayó, que el valor que aporta un responsable de comunicación es potenciar la identidad y la imagen, promoviendo vínculos con grupos de interés que colaboren al desarrollo institucional. Con relación a las funciones, las respuestas fueron variadas, pero se recalcó la idea de gerenciamiento para liderar los procesos comunicacionales, enfatizando en la capacidad del comunicador de trabajar sobre la imagen y reputación organizacional y generación de contenidos. En definitiva, hay una

⁷⁹ Se realizaron entrevistas a los gerentes de comunicación de las siguientes organizaciones: Un techo para mi país, Módulo Sanitario, Fundación Avina, Amnistía Internacional, Fundación Huésped, Infocidadana, Consejo de Relaciones Públicas, Summa, Abrazo de Gol.

conjunción entre función estratégica y capacidad técnica como competencias destacadas de los responsables de comunicación en una OSC.

En cuanto a la formación de los responsables de comunicación, aquí hubo acuerdos en destacar a los profesionales provenientes de disciplinas de la comunicación, relaciones públicas y periodismo y con menor peso, aquellas áreas técnicas de diseño gráfico, publicidad y *marketing*. Estos resultados coinciden con estudios realizados en España (Erro Salas, 2002; Nos Aldas, 2002; y García Orosa, 2006) los cuales indagan sobre el perfil del comunicador en ONG. Ambos establecen que los responsables se les demanda un alto nivel de formación que provengan de periodismo o ciencias de la información, pero también que tengan destrezas de recursos publicitarios, capacidad de gestionar el entorno y manejo de las tecnologías. Como se puede observar, el perfil no es diferente al que se espera en otro tipo de instituciones, aunque esto no invalida, que se podría reflexionar sobre categoría profesionales específicas aplicadas al tercer sector (García Orosa, 2006).

Por último, los atributos de un comunicador en OSC si bien el planteo fue variado, los que mayormente destacaron fueron los de estrategia y planificador, seguido de cualidades vinculadas a lo actitudinal, como ser creativos, activos, innovadores y adaptables a los cambios. En tanto, las capacidades técnicas y uso de herramientas de comunicación fueron mencionadas, pero como aspectos secundarios refiriéndose especialmente al manejo de tecnologías y la capacidad de relacionamiento y difusión.

7.5. Rol de los comunicadores en el nuevo siglo

De acuerdo con los postulados de aquellos estudios que consideran a la comunicación como herramienta de transformación social, los responsables se convierten en facilitadores de las causas, por tanto, será su tarea la de gestionar diálogos con diferentes actores con la finalidad de promover un cambio en la sociedad. En tanto, para los que hacen hincapié en el rol gerencial, el énfasis estará puesto en liderar y gestionar estrategias de comunicación que contribuyan a una imagen positiva de una organización. Ambas posiciones, coinciden en la

necesidad que un responsable gestione estratégicamente las comunicaciones, pero la finalidad para algunos será social, mientras que para otros estará al servicio de la imagen. Aun así, sigue habiendo estudios sobre responsables de comunicación, que priorizan el saber técnico más que en una mirada estratégica que agregue valor a un proyecto institucional.

La comunicación institucional ya no se reduce a una dimensión informativa, hay que superar el malentendido de la comunicación como transferencia “como si fueran transportadores mágicos que con el solo hecho de hacérselos llegar al destinatario cumplieran con su cometido. Es necesario promover otras dimensiones de la comunicación, abordarla en su complejidad” (Massoni, 2007, p. 3). Porque en tiempos de “uberización informativa” los emisores institucionales perdieron la exclusividad de la producción de información (Amado, Etkin y Báez, 2019) ya que las instituciones, ahora compiten con usuarios que están dispuestos a ofrecerla todo el tiempo, por lo tanto, la difusión de información no es garantía de escucha⁸⁰.

En definitiva, existen diferentes nominaciones para un responsable de comunicación en instituciones, desde la figura del DIRCOM (Costa, 2001; Villafañe, 1999; Túñez López y Altamirano, 2015) o el rol del CRO (Ritter, 2013) hasta el nuevo comunicador (Gumucio-Dragon, 2011). Además, hay diferentes maneras de interpretar el ejercicio profesional, como aquellas perspectivas que fomentan una actitud crítica (Cadavide Bridge y Gumucio-Dagron, 2014) o los que destacan el rol de educador (Alfaro Moreno, 1993) o los que propician un espíritu transformador (Beltrán, 1993). El rol ante todo, es facilitar las conversaciones que una institución pretende emprender con otros actores sociales, ya que la comunicación organizacional “no se define por los medios que usa, sino por el sentido del proyecto que busca comunicar y movilizar” (Toro y Rodríguez, 2001, p. 14). Más que un perfil del comunicador, se deberían poder establecer determinadas competencias, que permitan el correcto desempeño en instituciones de la sociedad civil. En algunos casos, estas

⁸⁰ Se entiende por “uberización” a un modo de ejercer el trabajo basado en tareas realizadas a demanda en general, a través del mercado digital.

competencias pueden ser coincidentes con las que se dan en otro tipo de instituciones públicas o privadas y en otras no. Pero, a fin de cuentas, los responsables de comunicación en OSC son mediadores, estrategias que desarrollan sus acciones en marcos complejos y cambiantes, que procuran fomentar procesos dialógicos con diferentes actores para dar cuenta de sus causas a partir de diferentes narrativas.

La *Global Alliance for Public Relations and Communication Management* efectuó un mapeo sobre las competencias específicas de los profesionales de comunicación y relaciones públicas en organizaciones. En su informe ofrece un listado sobre las diferentes capacidades profesionales, entre las que se destacan la comprensión de la actividad de la organización para formular estrategias de comunicación, la contribución al logro de los objetivos institucionales y la comprensión del entorno social, económico y político de la organización. A continuación, se expone el listado de capacidades profesionales correspondientes al capítulo argentino:

Tabla 15. Competencias de los profesionales de comunicación y RRPP en organizaciones

COMPETENCIAS DE LOS PROFESIONALES DE COMUNICACIÓN Y RRPP EN ORGANIZACIONES
Entender el entorno social, económico, político y cultural de la organización/cliente y su negocio/actividad y anticipar y predecir diferentes escenarios
Generar relaciones a largo plazo con los públicos de interés basadas en la confianza, la comunicación efectiva y el consenso, para promover a la organización como un actor social responsable
Formular estrategias de comunicación que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (objetivos empresariales, sociales o de política pública)
Actuar sobre la base de principios éticos, valores de inclusión social y diversidad
Saber negociar, relacionarse con empatía y persuasión, incluso en momentos críticos
Conocer el estado del arte de las tecnologías, canales y plataformas de comunicación y cómo utilizarlas
Generar contenido a través de plataformas tradicionales y digitales e informes profesionales
Reconocer, gestionar y comunicar la identidad y los valores de la organización para promover su activo reputacional
Desarrollar una formación profesional continua a lo largo de toda la carrera, que permita al profesional conocer las tendencias y anticiparse a los cambios

**COMPETENCIAS DE LOS PROFESIONALES DE COMUNICACIÓN
Y RRPP EN ORGANIZACIONES**

Establecer un sistema fiable de planificación y evaluación para medir el progreso y alcance de los objetivos

Ser flexible y adaptable al cambio constante y a la presión

Fuente: Sadi, 2019, p. 94.

Como se desprende del cuadro anterior, se enfatizan aquellas habilidades que tengan en cuenta la capacidad de planificar y establecer estrategias adaptadas al entorno. Estas capacidades son coincidentes con aquellas señaladas en las consultas a expertos realizada para esta TD sobre características de un responsable de comunicación en OSC (Tabla 14).

Por otra parte, los procesos de aceleración tecnológica, la sobresaturación de información ha colocado a las organizaciones y especialmente a los responsables de comunicación, en un lugar distinto, por lo tanto, estos cambios exigen también que las funciones tradicionales asignadas a los responsables de comunicación deban replantearse. En mundo en el que convive lo *on line* con el *off line*, las instituciones continúan con modelos de comunicación pensados con lecturas de siglo pasado, por lo cual el desafío, no solo es sobre el rol de los responsables sino redefinir el comportamiento comunicacional general de las organizaciones (Túñez López y Costa-Sánchez, 2019). La transformación, invita a una reflexión no de forma sino de contenido, quizá haya que volver a la idea del comunicador generalista, que tenga la capacidad de manejar las herramientas de comunicación pero agregándole valor a lo institucional (Amado, 2019). El cambio significativo para la comunicación organizacional, es una nueva cultura del diálogo (Ritter, 2013), el rol del comunicador está pensado desde modelos difusionistas sino la capacidad de escuchar y responder a las demandas de los públicos.

En contextos colaborativos, en la era de las nuevas tecnologías, el rol de los responsables ha cambiado y se están reconfigurando. Sería apropiado pensar en gestores, pero también en creadores, en conformar espacios como una interfaz

en la que la idea de equipos interdisciplinarios se erija como una práctica necesaria, descartando la idea del comunicador solitario. En la actualidad, las organizaciones encuentran en la modalidad interdisciplinaria una manera diferente que se refleja en el hacer. La sociedad en red, ha reconfigurado los roles dentro de las organizaciones, por ejemplo, un miembro no especialista en comunicación puede realizar tareas de prensa o difundir información a través de las redes sociales, porque la cultura digital convergente, trajo aparejado este tipo de posibilidad en la producción de contenidos. Aun así, la capacidad de difundir, no es sinónimo de la capacidad de “estrategar” (Pérez y Massoni, 2009) esta última, supone ser gestores de la complejidad, articuladores de saberes y de prácticas, con capacidad de situar conversaciones entre las instituciones y diferentes actores sociales.

Los responsables de comunicación institucional se constituyen como gestores del cambio y si bien esto no es una novedad, habría que repensar el rol de los responsables a la luz de las nuevas tecnologías. Hay una tendencia interesante acreditada en el *European Communication Monitor* (Zerfass et ál., 2019) la cual indica que, el 77% de los encuestados manifestó que la inteligencia artificial cambiará la profesión de los comunicadores, por lo tanto, sería útil reflexionar sobre los nuevos roles ajustados a los cambios del entorno.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO |

En este apartado se caracterizó la función de los responsables de comunicación en organizaciones exponiendo las diferentes perspectivas que sobre la función del comunicador. Se realizó un repaso sobre los diferentes estudios iberoamericanas en comunicación, planteando a los referentes y sus distintas miradas de entender el rol de los responsables de comunicación. Desde una función de transformación, hasta aquellas con énfasis en el gerenciamiento y administración, para algunos el fin será la transformación social y para otros instalar y resguardar la imagen organizacional.

Se reflexionó sobre la característica específicas de un responsable de comunicación en OSC haciendo hincapié que al ser un universo tan heterogéneo sería erróneo asignar determinados roles al comunicador, ya que algunas OSC

pueden contar con un DIRCOM profesionalizado e integrado el consejo directivo; mientras que otras necesitarían de equipos con perfiles educadores que puedan intervenir en realidades complejas.

Según las consultas realizadas a las diferentes OSC y a especialistas, se destaca la necesidad de contar con un área o responsable de comunicación que al mismo tiempo integre un lugar destacado dentro de la organización. No obstante, el rol del comunicador, muchas veces está asociado a la difusión de información que a un estrategia organizacional. Es por esta razón, que se propuso replantear el rol de los equipos de comunicación en las OSC. Una mirada que supone profesionalización, pero también recursos para poder llevarla a cabo, concibiendo a la gestión como una forma de establecer estrategias que den valor a las comunicaciones de las organizaciones.

Se exhibieron diferentes estudios en los que se da cuenta sobre las competencias de los profesionales de los responsables de comunicación en instituciones, que si bien son variadas, coinciden en su mayoría en establecer estrategias adaptadas al entorno en el cual se desarrollan.

Asimismo, se recalcó que en contextos cambiantes y con el advenimiento de nuevas tecnologías que inciden en la vida social y consecuentemente en lo institucional, debería resignificarse el rol del comunicador. También se planteó la necesidad de reflexionar sobre categoría profesionales específicas aplicadas al tercer sector y empezar a construir referencias académicas individualizadas para OSC.

CAPÍTULO 8. INTERACCIÓN Y VÍNCULOS CON ACTORES SOCIALES

8.1. Gestión de vínculos institucionales

La comunicación supone establecer una conversación con otros, por lo tanto, los vínculos que se establecen son relaciones, pero también espacios de encuentro en el que se construyen sentidos compartidos y resistidos, pero que implican una interacción. La construcción y análisis de los vínculos de una institución se constituye como el tercer pilar en la gestión de la comunicación para OSC que se viene desarrollando en el presente bloque temático. Los vínculos se estructuran a partir de las interacciones que establece una organización con diferentes actores, por lo tanto, este apartado hará hincapié en los procesos de participación que se constituyen entre los interlocutores.

Al igual que se mencionaba en el Capítulo precedente sobre los responsables de comunicación en organizaciones, el concepto de públicos es otra categoría que, a la luz de los nuevos cambios, debería resignificarse. Esto se debe principalmente a la creciente interacción entre las instituciones y sus interlocutores, generada fundamentalmente a partir del uso de plataformas digitales, lo que ha suscitado nuevas formas de relación entre organizaciones y los diferentes actores sociales. Esto impacta, por tanto, en la gestión comunicacional de las instituciones y demanda una reflexión sobre las categorías a través de las cuales se venían analizando los vínculos de una institución. Ya no se trata de emitir mensajes hacia públicos heterogéneos, es necesario repensar, la propia categoría de públicos que desde la comunicación institucional se sigue utilizando. En la actualidad, se asiste a una fragmentación comunicacional que hace difícil sostener la idea de un gran público (Amado y Waisbord, 2017) es necesario repensar también dicha categoría, que desde las perspectivas de la comunicación institucional venían operando con fuerza. La idea de públicos como depositarios de mensajes es obsoleta, ya lo anunciaban los conceptos de ciudadano activo, prosumidor y actor social que destacaban la participación necesaria en los procesos de comunicación. En este sentido, ya no se trata de emitir mensaje indistintamente a audiencia pasivas, es necesario una lectura que actualice el análisis de los vínculos entre las organizaciones y el resto de los actores.

Dadas estas consideraciones, este capítulo intenta sintetizar las diferentes nociones y conceptos que desde la comunicación institucional hacen referencia a los vínculos entre una organización y los diferentes actores sociales. Es necesario aclarar que cuando se refiere a actor social, se hace referencia a un sujeto, grupo de individuos o entidades tomadores y decisores de acciones, que asumen la representación de determinados intereses con el fin de lograr ciertos objetivos (Tapella, 2007).

Las organizaciones se vinculan con diferentes actores y su intensidad puede variar según las necesidades e intereses que la propia organización establece con cada uno. Se parte del supuesto que una organización como sujeto

social colectivo, promueve conversaciones con otros actores sociales, y a dicha interacción la construye en diferentes espacios, con distintas frecuencias y sus contenidos se refieren a una multiplicidad de temas. Se anunciaba en párrafos anteriores que, en el campo de la comunicación institucional, se utilizan distintas categorías para referirse a los interlocutores de una organización, que incluyen conceptos tales como públicos, destinatarios, audiencias o actores sociales. La diferenciación se corresponde con una elección teórica y también metodológica, por este motivo, se intentará hacer un recorrido sintético para exponer las diferentes concepciones.

La noción de público desde el ámbito de la comunicación corporativa y las relaciones públicas se vincula específicamente a los destinatarios de los mensajes que emite una institución (Grunig y Hunt, 1984; Villafañe, 1993; Sanz de la Tajada, 1996; Capriotti, 1999). El público o población objetivo, se define como el conjunto de personas que, en función de características propias, una organización dirige acciones de comunicación específica (Sanz de la Tajada, 1996). Sin embargo, a pesar de los intereses que pueden compartir los públicos objetivos, existen diferencias sociológicas que incluyen aspectos demográficos, culturales, económicos, políticos o psicológicos que es preciso considerar. Es por esta razón, que no se habla de un público, sino de una multiplicidad de públicos en que conviven y reciben las comunicaciones de una institución de forma simultánea (Aguilar Idáñez y Ander Egg, 2001a). Inclusive hay estudios que prefieren referirse a la *sociedad de los públicos*, para indicar no solo a una categoría analítica, sino a una condición de los individuos, que implica aceptar un rol identitario, es decir, el de ser públicos y que es diseñado a partir del mercado mediático (Amado y Castro, 1999).

El análisis de los públicos en instituciones, es un tema que ha superado la frontera de lo comunicacional y en ocasiones se recurre a técnicas de la sociología o la psicología organizacional porque aportan metodologías particulares para examinarlos⁸¹. Un modo frecuente dentro de los estudios de

⁸¹ Desde la sociología se recurre a técnicas del sociograma también conocida como mapas sociales, consiste en representar gráficamente los vínculos que se establecen entre un grupo y como se conectan

comunicación institucional, es analizar la estructura de los públicos según la cual, cada actor establece un vínculo particular con una organización y ocupa un estatus y rol definido. Se entiende por estatus, al lugar que ocupa un actor dentro de un sistema de relaciones sociales, en tanto el rol, es el conjunto de expectativas y obligaciones de cada actores y que está determinado por la posición social que ocupa (Capriotti, 2009). Cada organización, dispone de una estructura de públicos propia, en función de las características diferenciales de cada uno, en consecuencia, es necesario reconocer y distinguir los diferentes públicos. Las interrelaciones entre los públicos y las organizaciones, van configurando una trama de significaciones que deviene en una realidad emergente (Manucci, 2008a) que produce un modo de interactuar de cada actor y que comporta determinados efectos en una organización. El concepto de público en este sentido, es un actor que interactúa de acuerdo con sus propias percepciones, experiencias y creencias que fue construyendo a lo largo del tiempo en relación con una organización. En este sentido, no solo se analizan los públicos según la posición que ocupen, sino de acuerdo con la imagen que ellos mismos van construyendo.

Para analizar los públicos con relación a la imagen se distingue seis variables según, la dimensión estratégica, capacidad de influencia en la opinión pública, trasmisión directa de la imagen, necesidad de información funcional y la composición interna (Villafañe, 1999, p. 120). Estas variables están relacionadas con los criterios que define a un público con relación al proyecto y estrategia comunicativa de una organización, por lo tanto, cada variable será ponderada de acuerdo con una escala que permite establecer cuáles son las acciones de comunicación orientadas para cada público.

por diversos tipos de relacionamiento. El Mapeo de Actores Claves (MAC) reconoce los actores, sus acciones, objetivos y por qué están en el territorio (Tapella, 2007). En tanto los análisis basados en la psicología organizacional se corresponden a estudios del comportamiento en el que se utilizan diferentes técnicas sobre los comportamientos de los grupos e individuos en las organizaciones.

Tabla 16. Análisis de la imagen institucional

LOS PÚBLICOS Y SU RELACIÓN CON LA IMAGEN INSTITUCIONAL	
VARIABLES DE CONFIGURACIÓN	TIPO DE PÚBLICOS
Dimensión estratégica	Estratégicos: públicos fundamentales
	Tácticos: públicos con importancia relativa
	Coyunturales: público episódico
Intereses económicos	Providencial: altamente benéfico
	Aliados: comparte intereses con la institución
	Potencialmente aliados: expectativa que se convierta en aliado
Trasmisión directa de la imagen	Prescriptores: induce a comportamientos sociales
	Mediadores: influencia no directa, pero transmiten opiniones sobre a la institución
	Difusores: difunde información, pero no crea opinión
Necesidad de información funcional	Estructural: requiere información total de la institución
	Funcional: la información se suscribe solo a funciones
	Superficial: si la información se refiere a aspectos parciales de la institución
Composición interna	Macrogrupos homogéneos
	Macrogrupos heterogéneos
	Microgrupos homogéneos
	Microgrupos heterogéneos

Elaboración en base al texto de Villafaña, 1999, pp. 119-120.

Como se puede advertir, el análisis de los públicos desde los estudios tradicionales de comunicación institucional, están vinculados a las funciones que cumplen con relación a la institución. Estas funciones, variarán de acuerdo con el rol de los públicos, la posición que se les asigne o a la imagen que cada uno haya construido sobre una institución. La limitante de este tipo de análisis es que considera a los públicos, según las funciones que la propia organización determina y no como actores sociales que interactúan con diferentes propósitos de comunicación.

8.2. De públicos a actores sociales

Se considera que el concepto actor sociales es más integrador que el de públicos, ya que supone una decisión de participar en una interacción. Se entiende por actores sociales a personas, grupos u organizaciones generadoras de acción o relación social, que enlaza en su acción un sentido subjetivamente mentado, consciente o inconsciente (Tapella, 2007). Desde esta perspectiva, un actor social se define con relación a un problema y a un contexto en que actúa, por esta razón, siempre el análisis es con relación a otros. Un actor es un sujeto, pero también una colectividad con intereses y características específicas que los identifican como tales y su participación variará, de acuerdo con la participación que establezca con una organización. De esta manera, no basta con analizar las condiciones económicas, sociales, culturales o comunicacionales, sino también los intereses que cada uno de los actores tiene frente a una organización, que no siempre son los mismos y pueden ir variando en el tiempo (Uranga, 2016, p. 99). Esto se debe principalmente a que los roles que cada actor asume en un proceso de interrelación son dinámicos y cambiantes, por lo tanto, pueden modificarse también las formas de implicarse con una organización⁸².

La idea de actores sociales, es más amplia y menos rígida que la de públicos y también es concebir que, en los procesos de comunicación, participan sujetos de acción y decisión que requieren un tratamiento particular. Asimismo, es necesario reconocer que existen actores con intereses y necesidades diferenciadas, a partir de las cuales, se corresponde diseñar estrategias de comunicación específicas. Porque en los vínculos, se establecen intereses, conflictos y modos de interpretar diferentes, lo que exigirá consecuentemente, conversaciones sociales diferenciales. Por lo anteriormente dicho, se considera que la diferencia entre públicos y actores sociales no es una cuestión semántica, sino una mirada a partir de la cual se interpretan los procesos de comunicación con relación a otros. Se ha pasado de los públicos, entendidos como destinatarios de mensajes que actúan en un nivel informativo, a interlocutores que se

⁸² El concepto de rol social se define como las expectativas socialmente definidas que tiene una persona o institución a partir de determinado estatus o posición social (Giddens, 2009, p. 293).

corresponden con un nivel dialógico, hasta grados más participativos y relacionales, que convierten a los interlocutores en protagonistas (Herranz de la Casa, 2006, p. 306).

A modo de cierre, se exhibe una síntesis con los principales conceptos y referentes que se utilizan en comunicación organizacional para definir los públicos, interlocutores o actores sociales:

Tabla 17. Diferentes conceptos sobre vínculos institucionales

CONCEPTOS PARA DESIGNAR LOS VÍNCULOS	
Públicos	<p>Análisis de la estructura, infraestructura y perfil de los públicos (P. Capriotti).</p> <p>Realidad emergente: como espacio que vincula a los públicos con las organizaciones (M. Manucci).</p> <p>Establece variables de configuración que permiten determinar el grado de importancia que posee un público para una institución. (J. Villafañe).</p> <p>Internos y externos: propone una matriz de relación objetivos/destinatarios como base para una planificación comunicacional (L. Sanz de la Tajada).</p>
Interlocutores	<p>Analiza y diferencia los diferentes interlocutores de acuerdo con grados de participación, métodos de trabajo, ritmos, configuración del intercambio, contenidos (A. Bartoli).</p>
Actores sociales	<p>Mapa de matrices socioculturales y cómo se vinculan los actores con el problema. (S. Massoni).</p> <p>Sujetos colectivos con roles, motivaciones e intereses diferenciados. (W. Uranga).</p>

Las OSC suelen tener sus públicos acotados, es decir, sus comunicaciones por lo general van destinadas a actores sociales específicos más que al “gran público”. No obstante, de acuerdo con las consultas efectuadas a las OSC, el 76% manifestó no realizar una caracterización de sus públicos. Esto no implica que los desconozcan, pero sí que no suelen identificarlos de forma detallada o considerar una estrategia de comunicación para cada uno. Dicha cifra, coincide con otros estudios sobre análisis de los públicos en el tercer sector, los cuales indican que las organizaciones en general no segmentan sus públicos (Herranz de la Casa, 2006; Balas Lara, 2011; Soria Ibáñez, 2011), adjudicando el problema a la escasa formación especializada en comunicación que tiene el sector social. Las propias organizaciones consultadas en esta TD, manifestaron la importancia de conocer

a sus interlocutores pero solo un 24% aseguró realizar algún tipo de segmentación de sus públicos. En este sentido, la necesidad de identificar y caracterizar los actores sociales, permite a una organización poder direccionar sus estrategias de comunicación. Por lo cual, para cada actor es conveniente establecer objetivos de comunicación, determinar los espacios en los que se desarrollan esas comunicaciones y definir los contenidos sobre los cuales es posible dialogar.

Por último, la relación que se establece entre organizaciones y los diferentes actores también está basada en relaciones de poder. En este sentido, se entiende al poder como la capacidad o habilidad de un actor social para llevar a cabo una acción determinada en el marco de las interacciones sociales. Desde esta perspectiva, la relación de poder está sujeta a los modos de interacción que prescriben conductas admisibles para cada uno de los participantes de las relaciones sociales (Etkin y Schvarstein, 1989). Por lo tanto, al analizar los vínculos entre instituciones y sus interlocutores, no se pueden desconocer las asimetrías que se presentan en las interacciones.

8.3. Construcción de redes para fortalecer los vínculos

Los vínculos que pueden establecer las organizaciones sociales con diferentes actores lleva a reflexionar sobre el trabajo colaborativo. Una institución puede vincularse con organizaciones similares, instituciones estatales, empresas o directamente con los propios ciudadanos, y es en dicha interacción, que pueden surgir espacios de intercambios que se traducen en la conformación de redes. Una red surge por necesidades comunes, que pueden aglutinar a diferentes actores y que generalmente nacen para enfrentar problemáticas compartidas. Aun así, una red no se constituye de forma espontánea, sino que hay que dotarlas de métodos capaces de asegurar su funcionamiento sostenido en el tiempo. Si bien el concepto de red tiene una multiplicidad de sentidos, cuando se habla de organizaciones sociales y trabajo en red, se hace referencia a un modo de funcionamiento de lo social y también a una forma particular de operar sobre la realidad (Poggiuese, Redín y Alí, 1999). Las redes, son estructuras complejas

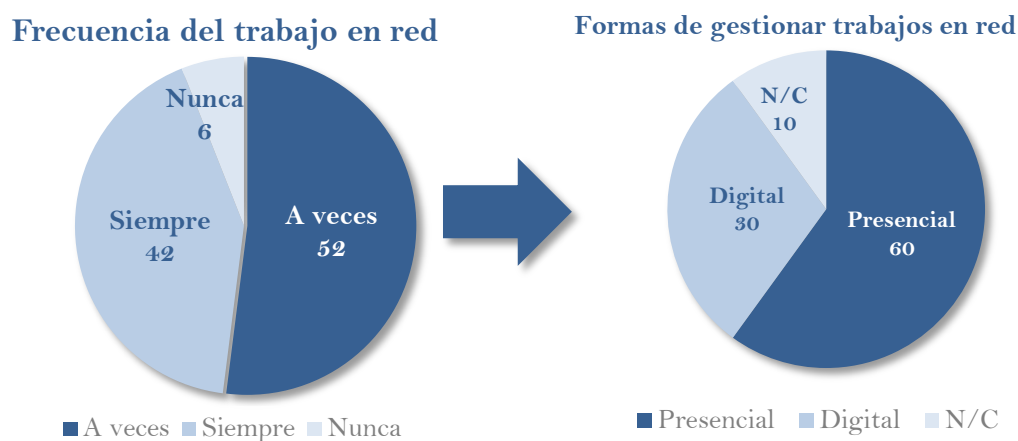
de comunicación, que aseguran tanto unidad de propósitos como flexibilidad en su ejercicio (Castells, 2004, p. 28), por lo tanto, configurar un trabajo en red, implica una decisión de llevarlo a cabo y un propósito de operar sobre un tema “es aunar esfuerzos, evitar duplicaciones, alcanzar-por complementariedad- una mayor capacidad resolutive, ser más eficaces y eficientes en lo que se hace y, todo ello como producto del intercambio y la colaboración” (Mata, 2002, p. 19). Cabe aclarar que, no es lo mismo el trabajo en red, que llevar a cabo una actividad compartida, una gestión asociada o algún tipo de alianza, que son acciones de colaboración que establecen las organizaciones bajo criterios previamente establecidos y con un objetivo en común (Rombolá, 2006). En tanto, una acción en red supone estrategias de articulación e intercambio entre organizaciones con finalidades específicas y sostenidas en el tiempo.

Dentro de este orden de ideas, podría afirmarse que las organizaciones que se desempeñan en el sector social son proclives a desarrollar alianzas colaborativas y trabajo en red. Así lo señalan las propias OSC consultadas, ya que un 87% manifestó trabajar juntamente con otras organizaciones. Sin embargo, trabajar en forma conjunta, no es sinónimo de establecer una red, hay formas de colaboración simples, como las acciones coordinadas o los aprendizajes colaborativos que no requieren de acuerdos formales o compromisos a largo plazo (Bettoni y Pousadela, 2015). Asimismo, de acuerdo con la frecuencia de los trabajos en red, el 48% de las organizaciones consultadas indicó que los realizan siempre y un 52% ocasionalmente, se destaca que ninguna OSC respondió no realizar acciones en red. Con relación a las herramientas de comunicación que utilizan para llevar a cabo el trabajo en red, un 60 % respondió que realizan actividades presenciales, un 30 % efectúa prácticas ligadas a lo digital y un 10% respondió utilizar otras modalidades sin especificar⁸³. Es un dato interesante que, mientras las nuevas tecnologías aportan valor y dinamismo al trabajo en red, los

⁸³ Los encuentros presenciales se utilizan como un genérico, referido a las múltiples posibilidades de cita entre actores, el fin de este tipo de encuentro, sirve fundamentalmente para satisfacer necesidades de comunicación y principalmente para construir espacios de gestión (Rombolá, 2006, p. 30).

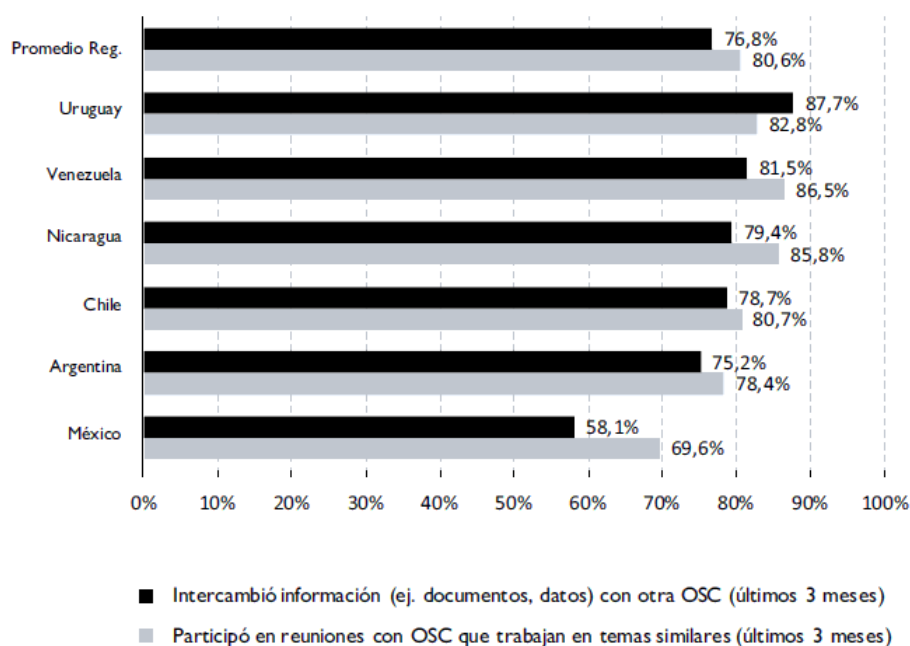
datos indican que las prácticas de comunicación más utilizadas para este tipo de trabajo continúan siendo los encuentros presenciales.

Figura 42. OSC y trabajo en red



Fuente: 224 OSC.

Los datos que se obtuvieron en la consulta a OSC, coinciden con otro estudio sobre sociedad civil llevado a cabo por CIVICUS y la Universidad Católica Argentina (Cao, Cecconi y Balian, 2011). El informe revela que el 46,5% de las organizaciones sociales argentinas, se considera parte formal de alguna red, pero advierten que aún a esta cifra destacada, el trabajo en Argentina sigue siendo bajo, comparativamente con otros países de la región, aún con un crecimiento del nivel de asociatividad de seis puntos respecto a años anteriores. El mismo estudio explica que el 75,2% de las OSC encuestadas en Argentina, declaró haber realizado algún tipo de intercambio de información con otras organizaciones y un 78,4% haber participado en reuniones conjuntas. El siguiente cuadro, muestra los valores de las interacciones entre OSC en América latina, en el que se puede observar como promedio general de la región, que el 76,8% de las OSC efectúa algún tipo de intercambio de información con otras organizaciones y un 80,6% declara haber participado de una reunión con otra organización.

Figura 43. Interacción e intercambio de información entre OSC de América Latina

FUENTE: ENCUESTA A OSC, CIVICUS, GADIS, UCA, 2009

Fuente: Cao, Cecconi y Balian, 2011, p. 75.

Como se puede observar en el gráfico anterior, las organizaciones de Uruguay lideran los intercambios de información, en tanto Venezuela, es el principal país en las que las OSC participan en reuniones con otras organizaciones sociales. El propio informe enfatiza que la articulación de las organizaciones en redes, constituye una estrategia clave para potenciar la sociedad civil y con el creciente desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), se fueron creando nuevas formas de interacción y de intercambio entre las organizaciones (Cao, Cecconi y Balian, 2011).

En este sentido se comprende que pertenecer a una red, es una estrategia vincular de articulación e intercambio entre instituciones que deciden asociar voluntariamente sus esfuerzos, experiencias y conocimiento para el logro de fines comunes (Dabas, 2001). Es decir, las organizaciones pueden intercambiar información, efectuar acciones o implementar proyectos conjuntos, pero esto no significa trabajo en red ya que debe unirlos un proyecto en común. Para la generación de una red es imprescindible que exista entre las instituciones que participan un interés explícito en conformarla y también fines compartidos.

Adicionalmente, entre las ventajas de trabajar en red, se destaca que cada actor ya sea individual o institucional que participa, recibe algún tipo de beneficio. La resolución de problemas de forma conjunta, cuando suma diferentes actores, tiene más probabilidad de ser reconocido como un colectivo y en determinadas circunstancias convertirse en fuente de presión para otros actores sociales. El trabajo en red, produce dentro de las organizaciones sociales un desarrollo institucional más fuertes en relación con aquellas que lo hacen de forma aislada. Sin embargo, entre las limitaciones se destacan la administración de conflictos e intereses que se puedan presentar entre organizaciones, desacuerdos respecto a los objetivos, competencias por la disponibilidad y acceso a recursos, pérdida de la autonomía de las organizaciones involucradas y las dificultades de implementar las decisiones, que se presentan como desafíos en la constitución de redes (Bettoni y Pousadela, 2015).

8.4. Capital social, capital comunicativo

La comunicación entre organizaciones se apoya en relaciones e interacciones entre actores, por lo tanto, va más allá de los instrumentos que se utilicen para los intercambios. El análisis de los vínculos se basa en una concepción de la comunicación que deja de lado el carácter de habilidad técnica para tomar fuerza como práctica social compleja y productora de sentidos. Al respecto, cabe resaltar que diferentes prácticas de comunicación pueden contribuir a fortalecer lazos entre instituciones y por tanto posibiliten participación ciudadana y la conformación de capital social. El concepto de capital social procede de la sociología (Bourdieu, 1988; Putnam, 1993; Coleman, 1990) y de manera incipiente va tomando fuerza en otros campos disciplinares como la administración, comunicación y economía (Kliskberg, 2006; Schvarstein, 1998; Etkin, 2009;). El sociólogo francés, Pierre Bourdieu (1986), fue uno de los primeros en sistematizar la noción de capital social, definiéndolo como un agregado de recursos reales o potenciales, que se vinculan con la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas, que le brinda a cada uno de quienes participan, el respaldo del capital socialmente adquirido (Bourdieu, 1986). El proceso de acumulación de capital social es dinámico y se va

desarrollando en el transcurso del tiempo, diferenciándose dos estadios del capital social, por una parte, el simple y por otra el ampliado. El capital social simple, surge por relaciones de proximidad ya sean familiares, geográficas o étnicas y en general, las motivaciones por las cuales se aglutinan son para enfrentar una situación crítica o una dificultad. El capital social simple, no tiene grado de formalización y los intereses que los moviliza son micro-sociales y de corto plazo. En tanto, en el capital social ampliado, los grupos establecen relaciones de mayor complejidad y su relacionamiento es de carácter institucional con cierto grado de formalización. Este tipo de capital ampliado, se desarrolla en espacios macrosociales por lo cual exige una mayor gestión interna para su desarrollo (Caracciolo Basco y Foti Laxalde, 2003). El capital social, es inherente a los propios actores que participan y reposa en las relaciones sociales que establecen a partir de la confianza, la cooperación, el civismo y los valores éticos que promueva (Dabas, 2001)⁸⁴.

En lo referente a OSC, el capital social es una capacidad que tienen las organizaciones en el dominio cultural y para construir capital social es vital tener la capacidad de pensar y actuar bajo pautas de solidaridad, confianza, transparencia y valores éticos (Etkin, 2009, p. 10). La promoción de capital social, por lo tanto, convierte a las organizaciones en actores con inteligencia social debido a que desarrollan un modo sustentable de relacionamiento que compromete e integra proyectos compartidos. Hay sobrados ejemplos en los que varias organizaciones sociales deciden actuar en red, para llevar a cabo proyectos comunes y suscitar capital social en la comunidad que actúan⁸⁵, por lo cual, este

⁸⁴ La confianza representa las expectativas de confiabilidad que tiene una sociedad hacia sus instituciones. La cooperación es la capacidad asociativa que se desarrolla en una comunidad, y según estudios, aquellas sociedades que logran mayor cooperación entre sus miembros son más eficientes y desarrolladas que aquellas que no lo hacen. La conciencia cívica, se manifiesta en las actitudes que las personas de una sociedad tienen frente a lo colectivo y las responsabilidades compartidas. Por último, los valores éticos periten un bienestar colectivo y serán las bases de la conformación del capital social. Como expresa Kliksberg, el capital social a diferencia de otros tipos de capital, mientras más se usa más crece.

⁸⁵ Algunos ejemplos de trabajo en red que pueden mencionarse son el *Foro Nacional de Habitt II* en el que participaron diferentes organizaciones sociales para intercambiar sobre problemáticas de hábitat. Otras son las acciones de *Infocidadana* junto a *Poder Ciudadano* que llevaron en forma conjunta investigaciones sobre la transparencia de la información pública. Se rescatan también incitativas conjuntas de OSC con empresas privadas, como fue el caso de la OSC *La Juanita* asociada al diseñador Martín Churba para realizar emprendimientos conjuntos. Otro ejemplo similar es la Cooperativa *El Ceibo* que logró articular acciones con organismos públicos (gobierno de la ciudad de Buenos Aires) representaciones extranjeras y

tipo de prácticas legítimas a las propias organizaciones sociales ubicándolas en una posición diferencial frente a otros actores.

Las diferentes prácticas de comunicación actúan como engranajes, como una serie de mecanismos articuladores que favorecerían a generar sinergia en los vínculos que una organización establezca con otros. Por lo tanto, en la vida de una organización, la construcción de capital social estará ligada a las prácticas de comunicación que se promuevan. Las OSC pueden convertirse en actores comunicativos capaces de activar procesos de articulación y participación ciudadana. Por este motivo, podría considerarse la noción de *capital social comunicativo* (Dario, 2011) como sustento de las diferentes prácticas de comunicación que pueden aportar valor en la construcción de capital social. Dicho concepto, transforma el triángulo comunicativo tradicional emisor-mensaje-receptor, por un esquema actores-escenario-sentidos, porque todo actor social es un actor de comunicación y produce acciones comunicativas (Dario, 2011, pp. 114-115). En suma, un capital social comunicativo no es solo convocar a organizaciones que se integren en una acción colectiva o interinstitucional, sino pensarse en conjunto, su construcción aporta beneficios tanto a las organizaciones que lo promueven como a la sociedad en que se desarrolla y ofrece oportunidades a las estructuras sociales y también las fortalece. En este sentido, una colaboración se torna significativa, cuando aporta valor a los participantes y favorece las capacidades de las organizaciones que intervienen. Para posibilitar la construcción de capital social, es necesario comprender cuáles son los actores que una organización pretende involucrar, por lo tanto, una herramienta para su comprensión lo constituye el diseño de un mapa de actores sociales que se explicará en el apartado siguiente.

8.5. Valor estratégico de un mapa de actores

Un mapa de actores es una herramienta que se utiliza para definir, diferenciar y caracterizar los distintos actores sociales con los que se vincula una

fundaciones. (Para ampliar información sobre algunos de los ejemplos mencionados ver: Forni y Nardone, 2017).

organización. Es un instrumento, que permite establecer ponderaciones de cada actor según el propósito comunicacional que se persiga una institución y permite identificar a organizaciones que se consideran significativas para la planificación, diseño e implementación de un proyecto comunicacional. Un mapa, por lo tanto, es un esquema que permite representar una realidad social y establecer estrategias de cambios. Si bien es una representación simplificada, tiene la ventaja de dar cuenta sobre los vínculos que puede establecer una organización con diferentes actores sociales y señala los modos que conversan, las frecuencias con las que lo llevan a cabo y los espacios de encuentro. Asimismo, no todos los actores sociales con los que se relaciona una organización conversan de la misma manera o con igual frecuencia, ni tampoco comparten los mismos escenarios ni similares sentidos, porque cada actor social opera con orientaciones, motivos, expectativas, fines, representaciones y valores diferentes dentro de una situación determinada (Tapella, 2007).

Dentro de este marco, los procesos comunicativos de las organizaciones sociales, por lo general, se desarrollan en diferentes escenarios e incluyen diferentes actores, por lo tanto, para implementar una acción de comunicación específica es necesario que una organización conozca quiénes son “esos otros”. Es por esta razón que un mapa, apunta a direccionar las conversaciones de una institución de acuerdo con los actores a los que se dirija y los objetivos a los que apunte. Hay que tener en cuenta que los actores son dinámicos, cambiantes y están influenciados por el tejido social en el que se encuentran. Por lo tanto, la caracterización de cada uno solo tiene fines operativos y es parte de la planificación comunicacional, por lo tanto, estudiar las interrelaciones significa, por una parte, determinar las tipologías, pero por otra, detectar la proximidad de los actores con relación a una institución. No basta hacer un inventario de actores, sino profundizar las relaciones que establecen entre ellos.

Para definir un mapa, el primer paso consiste en identificar los actores con los cuales una organización pretende interactuar, dicha identificación debería evitar las generalizaciones, de tal forma que se pueda especificar cada actor con relación a las estrategias de comunicación que se proponen desarrollar. El

segundo paso, descansa en analizar los actores de acuerdo con las relaciones previas que han mantenido con la organización, con el fin de determinar el nivel de interés posible que tenga un actor con el tema que se propone, lo que evidenciará el tipo de relaciones predominantes en el vínculo. El tercer paso, se refiere a la elaboración del mapa de actores en el que se ubican a los potenciales interlocutores de acuerdo con las siguientes dimensiones que se detallan a continuación: saberes, espacios, frecuencia de conversación, contenidos que conversan, relación y soportes que utilizan para relacionarse. Se establecerá para cada actor un objetivo de comunicación, de tal manera que, se pueda obtener una valoración de cada uno de los actores que participan en el proceso de comunicación. De acuerdo con el análisis precedente, se expone un mapa para la identificación y caracterización de actores sociales según las dimensiones descriptas anteriormente:

Tabla 18. Caracterización de actores sociales

IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE ACTORES SOCIALES		
Saberes	¿Qué saben del problema? (tipo de conocimiento)	Estructural Superficial Desconocimiento
Espacios	¿Dónde conversan?	Espacios propios comunes ajenos
Frecuencia de la conversación	¿Con qué frecuencia conversan	Siempre Esporádicamente Nunca
Sentidos y Contenidos	¿Sobre qué temas conversan?	Indicar temas
Relación	¿Cómo es la relación?	Simétrica Asimétrica De conflicto Sin relación
Soportes que utilizan	¿Qué soportes utilizan para interactuar?	Piezas impresas Productos audiovisuales Productos de prensa Productos digitales Actividades presenciales Conectividad móvil

Fuente: Elaboración propia.

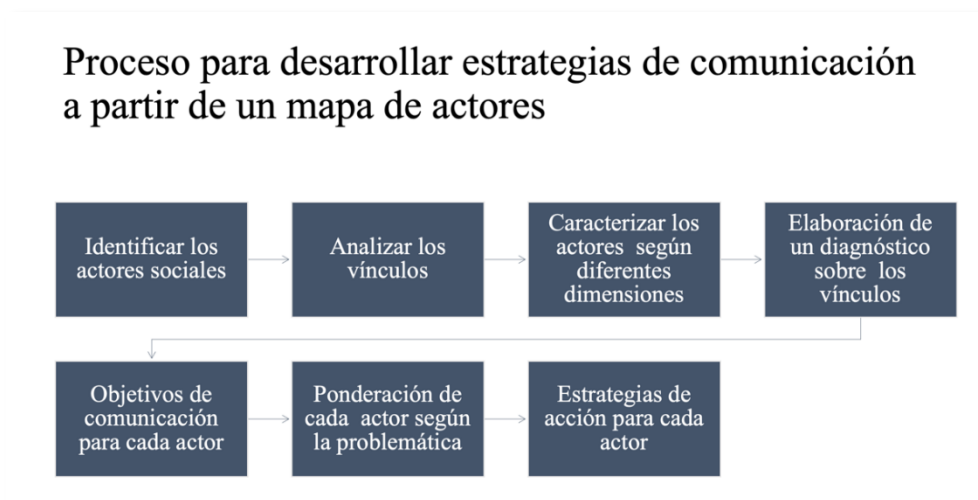
- Saberes: se refiere al conocimiento que tienen los actores sociales sobre la organización. Este conocimiento puede ser:
 - Estructural: el conocimiento por parte de los actores es amplio y profundo.
 - Formal: se conocen los aspectos formales de la organización o información general.
 - Desconocimiento: el actor no conoce a la organización o su conocimiento es casi nulo.
- Espacios: se refiere a los espacios de interacción como lugares de circulación de sentidos, no remite solo a una cuestión física, sino de intercambio simbólico entre interlocutores.
 - Propios: referidos a espacios de la propia organización.
 - Comunes: si comparten espacios con otras organizaciones.
 - Ajenos: los espacios no pertenecen a ninguno de los actores intervinientes.
- Frecuencia de la conversación: representa el tiempo que suceden las conversaciones entre actores sociales.
 - Siempre: frecuencia permanente entre los actores
 - Esporádicamente: la conversación sucede con intervalos de tiempo
 - Nunca: no se conversa
- Sentidos y contenidos: detalla el contenido de la conversación que establecen diferentes actores. Los temas pueden ser de una variedad ilimitada, por lo tanto, en la tabla solo se indican algunos a modo de ejemplo.

- Modo de relación: refiere al tipo de vínculo que se establece entre dos o más actores
 - Simétrica: son aquellas en la que los actores se encuentran en condiciones de igualdad comunicativa
 - Asimétrica: apunta situaciones en la que los actores se encuentran en condiciones de desigualdad comunicativa
 - De conflicto: refiere a aquellas relaciones en las que se presentan conflictos de intereses o de concepciones
 - Sin relación: no tiene relación
- Soportes que utilizan: referida a los distintos soportes que utilizan las organizaciones.
 - piezas impresas
 - productos audiovisuales
 - productos digitales
 - actividades presenciales
 - conectividad móvil

Finalmente, se presenta un gráfico que exhibe el mapa de actores de acuerdo con la identificación y caracterización de los vínculos que permite elaborar un diagnóstico de comunicación para cada actor y consecuentemente la formulación de objetivos según la relevancia de cada actor en la conversación que se pretenda establecer y las estrategias de acción a implementarse para mejorar las oportunidades de interacción. El primer paso, consiste en identificar y definir a los actores sociales con los cuales una organización pretende establecer vínculos, que implica también indicar a los potenciales aliados que se podrían involucrar. El segundo paso, descansa en analizar los vínculos que supone reflexionar bajo qué expectativas una organización establece un vínculo con

otros actores. El tercer punto, es caracterizar a cada uno de los actores según los saberes, espacios, frecuencias, contenidos, tipo de relación y soportes que facilitan el vínculo para de esta manera poder establecer una definición completa de los actores. Como resultado estos pasos, se obtendrá un diagnóstico de situación que permite interpretar y evaluar las relaciones de una institución con diferentes actores. El quinto paso, reside en establecer los objetivos de comunicación que se pretende promover hacia cada actor, esto es definir los lineamientos que guían la acción de una organización. Posteriormente, es necesario ponderar cada uno de los vínculos con la finalidad de evaluar el vínculo y establecer prioridades de acción hacia cada uno de los actores. Por último, corresponde establecer una estrategia de acción para cada actor, que implica desarrollar un conjunto de dispositivos que mejoran la oportunidad de intercambio entre una organización y sus interlocutores.

Figura 44. Proceso para construir estrategias de vínculos



Fuente: elaboración propia.

Para finalizar, como se ha descrito hasta aquí un mapa de actores es una herramienta que permite a una organización analizar los vínculos con diferentes actores sociales de acuerdo con la estrategia de comunicación que pretenda desarrollar. Es por esta razón que un mapa, permite identificar los actores y establecer prioridades de acuerdo con los objetivos planteados. No obstante, si bien es un instrumento de lectura sobre una realidad determinada, también

presenta limitaciones que son propias de este tipo de metodologías, es por este motivo, que debería complementarse con otras herramientas que permitan ahondar el análisis de los vínculos, como entrevistas, *focus group* u observaciones que aporten información al mapa de actores. Claramente estas modalidades dependerán de las capacidades disponibles que tenga una institución de llevarlas a cabo. Aun así, conocer y reconocer los vínculos de una institución refuerza la idea que un actor social con el que se relaciona una institución es también un actor comunicativo, por lo tanto, conocer su especificidad permite direccionar las conversaciones.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO |

En este capítulo se analizaron los vínculos que las organizaciones sociales establecen con diferentes interlocutores. En el campo de la comunicación existen diferentes nominaciones para referir los vínculos: públicos, destinatarios, *stakeholders* o actores sociales. Se realizó una síntesis de los diferentes conceptos resaltando que las diferentes perspectivas suponen también una diferenciación metodológica, pero principalmente una mirada de cómo entender la comunicación. Sin embargo, pese a las diferencias la mayoría de los autores, coinciden que se deben identificar y caracterizar a los interlocutores de una organización para poder relacionarlos con objetivos específicos de comunicación.

Se exhibieron los resultados de la consulta a las OSC, a partir de los cuales se indicó que un 76% de la OSC no realiza una caracterización de sus

interlocutores, sin embargo, según las entrevistas las organizaciones lo consideran una herramienta de gran utilidad. Se analizaron también, los vínculos que establece una OSC con diferentes actores y la conformación de trabajos articulados bajo una concepción de red. En este sentido el 87% de las organizaciones consultadas, respondió que trabajan en red con otras instituciones, aunque el 52% lo hace de forma ocasional. Se profundizó en las oportunidades que significan para una OSC el trabajar en red ya que suponen promover la conformación de capital social. El capital social puede potenciarse a través de prácticas de comunicación que incrementen la cooperación y la asociatividad entre organizaciones y diferentes actores. Por último, se propuso un mapa de identificación y caracterización de actores sociales, en el que diferenciaron a partir de dimensiones los vínculos actuales y potenciales según los saberes, espacios en los que interactúan, frecuencia de la conversación, contenidos sobre los que conversan, el tipo de relación que mantienen y las herramientas de comunicación que utilizan para vincularse. Posteriormente a la caracterización de cada actor social, se estableció un diagnóstico para cada actor alineándolo a la formulación de un objetivo de comunicación. Como se desprende del análisis de los vínculos, las organizaciones sociales establecen conversaciones con diferentes actores de modo que una caracterización y conocimiento permite definir a grupos con los cuales una institución mantiene lazos o pretenda entablarlos y se configura como un instrumento para gestionar las comunicaciones en las organizaciones sociales.

BLOQUE IV
ESTRATEGIAS DE
COMUNICACIÓN
APLICADAS A OSC



Este bloque contiene cuatro capítulos, cada uno de los cuales incluye estrategias específicas para abordar la comunicación en organizaciones sociales. Cada estrategia, se configura como un conjunto de acciones diferenciales y se presentan como una primera aproximación de reflexión teórica y también de instancias propositivas, que colaboren a la especificidad de la comunicación en organizaciones sociales. Una estrategia, implica no solo voluntad de llevar a cabo acciones planificadas, sino que supone un razonamiento estratégico que colabore a direccionar las prácticas. Una institución se mueve dentro de un entorno cambiante e interactúa con diferentes agentes sociales que pueden incidir en su funcionamiento, por tanto, las mismas estrategias pueden ir modificándose de acuerdo con las variables que se presenten. Esto no invalida el planteo de estrategias de comunicación que colaboren al desarrollo de los proyectos que plantea una organización y que actúen como guías para direccionar las acciones.

La primera estrategia que constituye el presente bloque se refiere a prácticas de comunicación dirigidas hacia los voluntarios. Se considera a los voluntarios un engranaje fundamental en la vida de las organizaciones sociales y un sostén de las actividades diarias es por esta razón, que la comunicación dirigida hacia los voluntarios es una de las prácticas distintivas en el ámbito de la comunicación institucional que requieren de estrategias de comunicación diferenciales.

La segunda estrategia, se refiere a la movilización de recursos con énfasis en la recaudación de fondos. En la mayoría de los casos, las OSC dependen de financiamiento externo que les garantice parte de su funcionamiento, es por este motivo, que la gestión de los recursos es un aspecto clave en el desarrollo institucional que requiere de prácticas de comunicación especiales que tiendan a promover colaboración de diferentes actores sociales.

La tercera estrategia, se vincula a prácticas de mediatización que exigen un relacionamiento con la prensa. Los medios de comunicación, otorgan a las organizaciones espacios de amplificación de sus discursos y en algunos casos logran visibilizarlos como actores relevantes. En general las OSC se encuentran en desventaja para poder acceder a los medios, y es por esta razón que se plantean estrategias que permitan optimizar el relacionamiento con la prensa.

Por último, la cuarta estrategia se vincula a las prácticas de comunicación que promuevan incidencia pública. La incidencia puede tener resultados directos como la sanción de una ley de política pública o actuar indirectamente, como influir en la agenda de gobierno o de medios. Las prácticas de comunicación con vocación de incidencia requieren de estrategias y acciones comunicativas que le posibiliten a una OSC impactar en decisiones públicas.

Para desarrollar el conjunto de estrategias mencionadas, es necesario respaldarlas en los tres pilares de gestión comunicacional que se expusieron en los capítulos precedentes e integraron el tercer bloque de esta TD. Una estrategia de comunicación necesita de una planificación para llevarse a cabo, de responsables que puedan implementarla y de un análisis de los vínculos que

pretenda desarrollar. Cabe remarcar que en esta TD no se desplegaron los amplios repertorios y estrategias de comunicación posibles, pero sí se priorizan aquellas que por su carácter distintivo podrían comenzar a construir un tipo de comunicación propio y referente a las OSC.

CAPÍTULO 9. ESTRATEGIAS HACIA LOS VOLUNTARIOS

9.1. Participación del voluntariado

Previamente al desarrollo del presente capítulo, es necesario aclarar que esta TD no utiliza el lenguaje en sentido sexista, es por esta razón, que debe entenderes que el uso del vocablo “voluntario” incluye a los diferentes géneros y solo se menciona el masculino con el objetivo de simplificar la lectura.

Este apartado tiene como finalidad comprender, describir y analizar las prácticas relacionadas al voluntariado en organizaciones sociales y establecer cuáles son las acciones de comunicación que permiten ampliar las bases de una práctica voluntaria.

Los voluntarios son actores significativos en la vida institucional de las organizaciones sociales y especialmente en aquellas de asistencia directa en las que se requiere de la intervención directa de voluntarios para concretar sus causas. Es por esta razón, que algunas organizaciones no pueden pensarse sin la participación del voluntariado y se constituye como una característica distintiva del propio sector⁸⁶.

El término voluntario define a las personas que donan tiempo y servicios para realizar algún tipo de tarea sin ánimo de lucro, con una finalidad altruista y solidaria, cuyas actividades no tienen contraprestación económica y se desarrollan a través de organizaciones (Arroyo Almaraz, Martín Nieto y Mamic, 2010). Pero el voluntariado no solo es una práctica solidaria, transformadora y colectiva, sino una expresión de participación social y ciudadana (CENOC, 2018). Dada la magnitud de las actividades del voluntariado en el año 1990 se instituyó la Declaración Universal sobre Voluntariado en el que se especifican los principios fundamentales que lo deben regir⁸⁷. Entre las características más relevantes que señala la iniciativa sobre la práctica voluntaria, se destacan las siguientes consideraciones:

- Es una decisión basada en motivaciones y opciones personales.
- Es una forma de participación en la vida de las comunidades.
- Se manifiesta en una acción y en un movimiento organizado en el seno de una asociación.
- Contribuye a la mejora de la calidad de vida y a crear un mundo más solidario.

⁸⁶ Piénsese en organizaciones que actúan en situaciones de catástrofes o crisis como por ejemplo Médicos sin frontera, Cruz Roja, Un techo para mi país o Red Solidaria, en las que el voluntariado tiene un rol protagónico para llevar a cabo la causa.

⁸⁷ La declaración establece que se reúnen por iniciativa de la *International Association for Volunteer Effort*, IAVE (Asociación Internacional de Esfuerzos Voluntarios), en París, donde se elaboró la Declaración Universal sobre el Voluntariado, como resultado de la propuesta presentada en el Congreso Mundial de Washington, en 1988.

- Responde a los principales retos de una sociedad que busca conseguir un mundo más justo y pacífico.
- Contribuye al fortalecimiento de un desarrollo social y económico más equilibrado.

De igual forma, la OIT diferencia la práctica voluntaria de otras categorías laborales, estableciendo las bases del voluntariado según las siguientes especificidades:

- *Es una práctica de carácter solidario:* el voluntariado contribuye a la mejorar de la calidad de vida y crear un mundo más solidario.
- *Es una actividad no remunerada:* el trabajo voluntario no tiene remuneración o compensación en efectivo o en especie, no obstante, hay ciertas compensaciones por los gastos que puede representar la actividad voluntaria.
- *Es una práctica no obligatoria:* nadie está obligado a realizar actividades voluntarias ya que es elegida libremente.
- *Es una actividad ejercida a través de una organización:* la actividad voluntaria puede ser practicada en una institución sin fin de lucro u otro tipo de organización.
- *El voluntariado es ejercido directamente hacia personas ajenas al hogar del voluntario:* esto significa que no se considera trabajo voluntario a aquellas acciones que tengan como beneficiarios directos o miembros de la familia.

En síntesis, se puede establecer que los voluntarios son aquellos individuos que en forma libre y sin mediar intereses económicos, donan su tiempo en pos de una causa a la que adhieren, que prestan servicios a partir de sus capacidades para llevar a cabo actividades solidarias o promover mejoras en la sociedad.

El voluntariado abre caminos donde no hay carreteras. Organiza donde no hay estructuras. Y aporta recursos y capacidades cuando no se sabe de dónde llegarán. Es un vehículo que permite conectarse con los demás en un entorno solidario. Es también un acto de ciudadanía que requiere un entorno favorable en el que cultivar el bien común. (Thomson, 1995)

Un acto voluntario está determinado por diferentes motivos, es por ello, que puede analizarse desde una perspectiva plurifactorial en la que se incluyen impulsos psicológicos, antropológicos, religiosos o políticos y remiten tanto a aspectos de índole individual como social. Las motivaciones son variadas y van desde poder retribuir a la sociedad parte de lo recibido, promover la justicia o suscitar cambios sociales. Es por esta razón, que se configura como un *continuum* motivacional que impulsa a los voluntarios a ejercer dicha tarea, desde un sentido misional de caridad hasta un compromiso social militante, no obstante, el cooperar solidariamente para lograr un bienestar social es una de las motivaciones más fuertes del trabajo voluntario (Reigadas, 2007). Las miradas generalizadoras sobre voluntariado ponen demasiadas expectativas en las contribuciones que realiza al desarrollo y cambio social (González Bombal y Roitter, 2002). Si bien su impacto es significativo, no es una práctica homogénea, sino que está plagada de tensiones y contradicciones, por lo cual, no hay un voluntariado ideal sino diversas situaciones de voluntariado. Pero en términos generales, se puede establecer que las características básicas del voluntariado se desprenden de una conducta “prosocial” (Yubero Jiménez y Larrañaga Rubio, 2002) basadas en una libre elección y opción ética y que repercute en los otros porque tienen un interés colectivo. Además, el voluntariado no es un fin en sí mismo sino un medio para dar respuestas sociales y puede ser considerado como una práctica concreta para transformar el mundo (Bertachini, 2007).

Por otra parte, es necesario subrayar que el voluntariado tiene incidencia e impacto en el tejido colectivo en el que se desempeñan, un ejemplo de ello es que el aporte de las OSC apoyadas en el voluntariado, superan el 2% del Producto Bruto en países como Argentina y Brasil y el 5% en países desarrollados (Kliksberg, 2011). De la misma forma, hay más de 970 millones de personas que se dedican a actividades relacionadas con el voluntariado, un billón se ofreció como voluntarios en organizaciones y más de cuatro, de cada diez personas,

afirmaron haber ayudado a un extraño (Naciones Unidas, 2011). De esta última cifra, el 27% expresó que habían donado dinero y un 18 % habían ofrecido su tiempo como voluntario (GALLUP, 2020). Además, se calcula que si todos los voluntarios coexistieran en un mismo territorio, constituirían el noveno país en cantidad poblacional con 140 millones de habitantes, agregando que los voluntarios representan la séptima economía del planeta por el valor que representan sus aportes (Naciones Unidas, 2011).

Figura 45. Los voluntarios el noveno país del mundo

1. China	1.306 millones
2. India	1.094 millones
3. Estados Unidos	296 millones
4. Indonesia	229 millones
5. Brasil	186 millones
6. Pakistán	158 millones
7. Bangladesh	144 millones
8. Rusia	143 millones
9. "País de los Voluntarios"	cerca de 140 millones
10. Nigeria	129 millones
11. Japón	128 millones

Fuente: Naciones Unidas, 2011.

Por otra parte, según la OIT los voluntarios realizan una contribución de 400 mil millones de dólares a la economía mundial, que representan como promedio, el 4,5% de la fuerza de trabajo de las instituciones sin fines de lucro (OIT, 2011). La propia agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Cumbre Mundial de las Naciones Unidas, reconoce explícitamente a los grupos de voluntarios como actores de gran relevancia que permiten alcanzar los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)⁸⁸.

Las cifras exhibidas, acompañan la idea que el voluntariado promueve ciudadanía activa, amplía la capacidad de participación y expresión ciudadana y es un fenómeno mundial que trasciende fronteras (Kliksberg, 2011; Thomson

⁸⁸ Los ODS se refieren a objetivos mundiales, universales e inclusivos.

1995; Thomson y Toro, 1999; Reigadas, 2007; García Bombal y Roitter, 2002). Incluso se llega a afirmar que el voluntariado es capital social en marcha, lo que significa que toda experiencia voluntaria busca promover el civismo en una sociedad. La propia comisión de Naciones Unidas vincula al voluntariado con capital social por su capacidad de actuar en redes y facilitar la cooperación

El voluntariado es un desencadenante de círculos virtuosos en valores éticos, educación ciudadana, y conductas de asociatividad. Es un constructor neto de capital social. A su vez el incremento del capital social, creará un clima más favorable para el impulso y el desarrollo del voluntariado. Todo ello se ha observado repetidamente en América Latina en las múltiples experiencias exitosas de trabajo voluntario (Kliksberg, 2006, p. 13)

No cabe duda que el voluntariado contribuye al civismo en pos del bienestar de una comunidad, pero también, es una acción que redunde en satisfacción personal, por la cual diversos estudios la emparentan con motivaciones altruistas de desarrollo individual. En este sentido, altruismo es la disposición de una persona de realizar acciones desinteresadas hacia otros, aún a costa del beneficio propio. Esto último necesariamente no se da en la práctica voluntaria, por lo cual debe quedar claro que el voluntariado es un fenómeno que se estudia a partir de diferentes teorías que lo explican de múltiples modos.

Los distintos análisis teóricos y empíricos sobre voluntariado, pueden sintetizarse en cuatro enfoques, el primero concibe al voluntariado como un recurso social que se erige frente a la crisis del Estado de bienestar y suple las responsabilidades estatales. El segundo, considera que las prácticas del voluntariado colaboran al desarrollo y sostenimiento de las democracias. El tercero, entiende las acciones de voluntariado junto a las OSC, como espacios de capacitación y fortalecimiento enfatizando los aspectos gerenciales. Por último, el cuarto enfoque, considera al voluntariado como una acción entre el desinterés y el utilitarismo, ya que es una práctica que si bien repercute en lo social es una elección individual que obtiene beneficios. Como se puede observar, cada línea de análisis focaliza en una arista que, no solo responde a cuestiones teóricas, sino a una modalidad empírica de entender al voluntariado y se corresponden con diferentes interpretaciones que se le asigna al fenómeno (Cardarelli, Kessler y

Rosenfeld, 1995). El siguiente cuadro figura los cuatro enfoques que explican el voluntariado:

Tabla 19. Enfoques sobre voluntariado

RECURSO SOCIAL FRENTE A LA CRISIS DEL ESTADO DE BIENESTAR	DESARROLLO Y SOSTENIMIENTO DE LAS DEMOCRACIAS	ESPACIOS DE CAPACITACIÓN Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	ENTRE EL DESINTERÉS Y EL UTILITARISMO
Ante el deterioro del estado de bienestar y frente a su fracaso surge el voluntariado como acción que suple las responsabilidades del Estado	El voluntariado es una práctica democrática que fortalece las democracias. Las OSC ayudan a potenciar la vida colectiva en democracia.	Considera que a partir del fortalecimiento y desarrollo organizacional el voluntariado puede articular con otros actores y sectores.	Las acciones del voluntariado pueden definirse o bien como altruistas y desinteresadas o como motivaciones multifacéticas basadas en el interés personal.

Fuente: Elaboración propia en base a los siguientes textos: Thomson y Toro (2005); Bertachini (2007), Cardarelli, Kessler y Rosenfeld (1995).

De acuerdo con las perspectivas planteadas, se puede establecer que no todas las prácticas de voluntariado se ejercen de la misma manera ni se entienden del mismo modo. Tal como el universo asociativo es heterogéneo, también lo son las acciones de voluntariado, que dependen de los contextos en que se sitúen y de las propias trayectorias históricas en las que se hayan conformado. Es el caso por ejemplo, de América Latina, en el que históricamente el voluntariado estuvo asociado a las actividades de filantropía, surgido de la mano de las organizaciones de beneficencia y pensadas desde lógicas moralizantes más que desde intenciones de transformación (Thomson y Toro, 1999, p. 5). En cambio en Estados Unidos, el voluntariado es más cercano a lo corporativo, en el cual, una conciencia social de las empresas promovió que los empleados ejercieran de voluntarios como medio de gestión estratégica (Sajardo Moreno y Serra Yoldi, 2008). Aun así, en la actualidad el voluntariado tiene como uno de sus principales impulsos la lucha por la ciudadanía ampliada, por lo que se ha pasado, de una idea de voluntariado tradicional a otra como ideal transformador, abandonando el modelo paternalista de asistencia, por una visión de voluntariado para la transformación (Kliksberg, 2006).

9.2. El voluntariado en Argentina

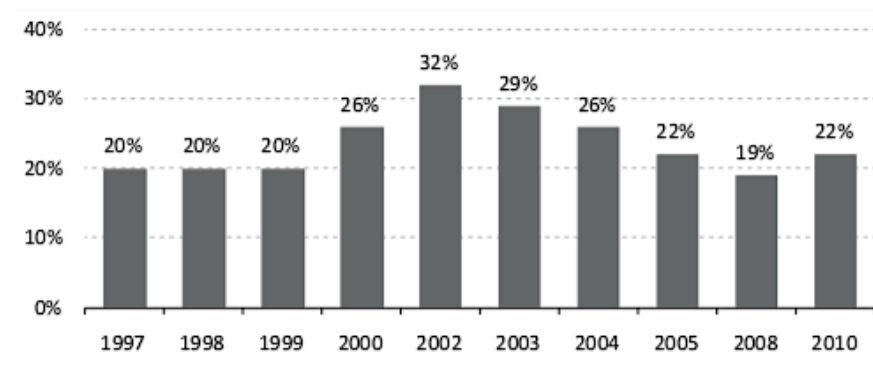
El voluntariado surgió en Argentina con características específicas que le confieren una impronta particular con relación a otras regiones del mundo. Las primeras acciones de voluntariado se remontan a la época de la colonia y tienen como antecedentes las actividades filantrópicas implementadas por las mujeres de los sectores con alto poder económico y político. Las primeras organizaciones de la sociedad civil y con ello las actividades voluntarias, comienzan de la mano de la iglesia católica con un fuerte componente misional. Los ejes que marcaron dicho periodo se caracterizan por la feminización de la filantropía junto a una idea moralizante de los pobres (Bombarolo y Fernández, 2002):

Fueron dando orientaciones del accionar religioso vinculado a cuestiones de salud y educación desde una perspectiva de la “caridad señorial y la beneficencia para pobres”. La acción social era llevada adelante por mujeres de los sectores acomodados de la colonia (...) Los fondos provenían de las propias Órdenes Religiosas, los sectores pudientes de la sociedad colonial y del estado colonial. (Bombarolo y Fernández, 2002, p. 9)

El voluntariado tiene una larga trayectoria en Argentina, que a pesar de su sesgo religioso, con el tiempo se van consolidando las acciones con perfil de voluntariado social. Si bien existe una multiplicidad de ejemplos sobre prácticas voluntarias, un hito significativo de participación lo constituyen los sucesos posteriores al año 2001. En este sentido, diversos informes indican que hubo un incremento de las acciones de los voluntarios a partir de este año y se coincide que fue una bisagra para las acciones voluntarias en el país (Campetella, González Bombal y Roitter, 2000; Svampa, 2006; Kliksberg, 2006; de Piero, 2005). Para esa época hubo 7 millones de argentinos que salieron a ayudar a otros por la crisis socioeconómica (Destito, 2012-2015) y el voluntariado aparece como una práctica, no solo ligada a las organizaciones, sino a nuevos movimientos sociales (Feijoó, 2003). Es a partir del 2003, que el voluntariado se ubica como un actor clave que puede contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población y así lo muestran las cifras que indican que, el 10,3% de la población activa de Argentina, realiza tareas de voluntariado y de diez colaboradores siete no son rentados (Reigadas, 2007). A pesar de que en estos últimos años, el

voluntariado ha sufrido altibajos, el pico más alto se registró en el año 2002 con un 32% de participación voluntaria y posteriormente fue una curva descendente hasta llegar a un 22% en el año 2010 (Cao, Cecconi y Balian, 2011). Según el INDEC durante el 2013 el 9,8% de la población urbana argentina, realizó trabajo voluntario una vez a la semana y el 65% de dicho porcentaje, lo hizo a través de organizaciones sociales (Ingrasia, 2018). Otro dato relevante se refiere a la incidencia que tienen las prácticas voluntarias entre los jóvenes, ya que uno de cada dos de aquellos que participaron en una experiencia, reorientaron su carrera profesional hacia áreas vinculadas a diferentes problemáticas sociales (Colcombet, 2019).

Figura 46. Evolución del voluntariado en OSC de Argentina 1997-2010



Fuente: Cao, Cecconi y Balian, 2011.

Por otra parte, dos de cada diez personas en Argentina han realizado tareas de voluntariado, de las cuales el 49,2 % son mujeres y un 38,6% varones (Cao, Cecconi y Balian, 2011). Sucede algo similar en la CABA en el que el 5,5% de la población de la ciudad realizó algún trabajo voluntario y de ese total el 64,4% está a cargo de las mujeres (Bocchicchio, F. & Roiter, 2013). A nivel país, el promedio de tiempo que se le otorga al voluntariado ronda en ocho horas semanales y en CABA siete horas promedio mensual. Con relación a quiénes participan de las actividades de voluntariado en Argentina, un 29% pertenecen a un nivel socioeconómico ABC1 (Urdinez, 2011) y en CABA el 25% se corresponde con la franja del nivel socioeconómico ABC1, 24% del nivel C2C3 y un 22% de la franja DE (Cilley, 2015).

Por otra parte, es necesario aclarar que, en Argentina, el voluntariado y todas sus tareas deben registrarse mediante la ley de voluntariado social N° 25 855 que, si bien fue promulgada en 2004, recién en 2010 fue reglamentada. La ley tiene dos objetivos primordiales, por una parte, promover el voluntariado y por otro, regular la relación entre los voluntarios y las ONG. La normativa define al voluntario como las personas físicas que desarrollan, por su libre determinación, de un modo gratuito, altruista y solidario tareas de interés general en organizaciones, sin recibir por ello remuneración, salario, ni contraprestación económica alguna. La regulación también brinda un acuerdo básico común que tiene como finalidad transparentar la relación entre las organizaciones sociales y sus voluntarios. En este sentido, la ley establece derechos y obligaciones, entre los primeros se destaca el recibir información sobre los objetivos y actividades de la organización, incluir capacitación para el cumplimiento de las actividades, ser registrados y disponer de una identificación que acredite su condición de voluntario. Entre las obligaciones se indican aceptar los fines y objetivos de la organización, respetar los derechos de los beneficiarios, guardar confidencialidad de la información recibida, participar en capacitaciones, abstenerse de recibir contraprestación económica y usar adecuadamente la acreditación y distintivos de la organización. La disposición fue reglamentada como ley provincial en CABA, Córdoba, Misiones, Santa Fe, Corrientes, Chaco y Buenos Aires. Mientras tanto, en diversas provincias han adherido a la ley nacional pero sin reglamentación provincial o son legisladas a partir de decretos u ordenanzas.

Tabla 20. Legislación del voluntariado por provincias

ADHESIÓN A LA LEY NACIONAL	LEY PROVINCIAL	SIN LEY	DECRETOS	ORDENANZAS
Salta	CABA	Catamarca	Formosa	Mendoza
La Pampa	Córdoba	Neuquén	La Rioja	
San Juan	Misiones	Santiago del Estero		
Chubut	Santa Fe	San Luis		
Entre Ríos	Corrientes	Tucumán		
Rio Negro	Chaco			
Santa Cruz	Buenos Aires			

ADHESIÓN A LA LEY NACIONAL	LEY PROVINCIAL	SIN LEY	DECRETOS	ORDENANZAS
Tierra del Fuego Jujuy				

Fuente: Cuadro en base a los datos aportados por el CENOC (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad [CENOC], 2018).

9.3. Comunicación hacia el voluntario

Como se ha manifestado en los apartados anteriores, el voluntariado es el motor que impulsa las acciones de las ONG, por lo tanto, es fundamental reflexionar el lugar y participación que se les asigna dentro de las organizaciones. Para analizar las prácticas de voluntariado desde la comunicación, se parte de la premisa que las acciones deben planearse y administrarse, ya que una adecuada gestión requiere de prácticas que ayuden a encauzar el voluntariado en OSC. Para describir las diferentes acciones de comunicación posibles dirigidas hacia los voluntarios, se han diferenciado tres instancias a saber la convocatoria, el sostenimiento y la reinserción, cada una de las cuales requiere de acciones precisas que a continuación se describen.

- *Convocatoria o reclutamiento*: incluye todas aquellas prácticas de comunicación que tengan como finalidad promover la participación de los voluntarios en una organización. Existen diferentes motivos a partir de los cuales los voluntarios deciden participar en una organización, pero según la encuesta Gallup (Contratapa, 2011) el 30% lo hace por iniciativa propia, un 28% se entera por conocidos, un 11% porque la organización se comunicó con el voluntario, el 10% porque se notificó trabajando en otras instituciones, el 9% participó de la creación en la organización, mientras que apenas el 1% vio un aviso en los medios. Como indican los datos, el acercarse como voluntario depende más de incitativas personales o de contactos cercanos, que por convocatorias institucionales ya sean desde la propia organización o las que se realizan de forma masiva. Existen considerables estudios sobre las motivaciones de los

voluntarios especialmente con relación a los beneficios que representan dichas prácticas en lo personal. No obstante, independientemente de los modos que un voluntario se acerca a una organización y los motivos que lo activen, lo que se advierte es que la solidaridad, el altruismo, la necesidad de relación, la autorrealización, el reconocimiento y la valoración son las motivaciones básicas que se señalan en la acción voluntaria (Bertachini, 2007; Jiménez Echenique, 2013). Las convocatorias de una OSC hacia potenciales voluntarios, incluye diferentes soportes, pero teniendo en cuenta los datos de la encuesta Gallup (Contratapa, 2011) mencionado más arriba, las iniciativas para acercarse en su mayoría o son propias, o dependen del entorno inmediato, debido a lo cual la invitación a colaborar debería repensarse a la luz de estas características. Se le agrega a esta característica, que se erigen nuevas formas de voluntariado para este siglo que están determinadas por el uso de las nuevas tecnologías, que no solo crean diferentes oportunidades de participación, sino que ha dejado de lado formas tradicionales sobre las cuales se venía operando. La utilización de dispositivos electrónicos, mensajes de textos, convocatorias a través de redes sociales, son una muestra de lo que se denomina “microvoluntariado”, por lo tanto, el reclutamiento supone pensarlo desde nuevas dinámicas. Asimismo, las organizaciones sociales demandan diferentes tipos de prácticas voluntarias, pueden, por ejemplo, reclutar para una tarea específica y en un momento determinado como es el voluntariado en línea. De acuerdo con los motivos señalados, es conveniente que una organización como primer paso identifique cuáles son los posibles voluntarios y a través de qué instrumentos posibles pueda convocarlos.

- *Sostenimiento*: se refiere a las acciones destinadas a mantener los voluntarios que ya se han incorporado a las actividades de la organización. Según el índice CIVICUS (Cao, Cecconi y Balian,

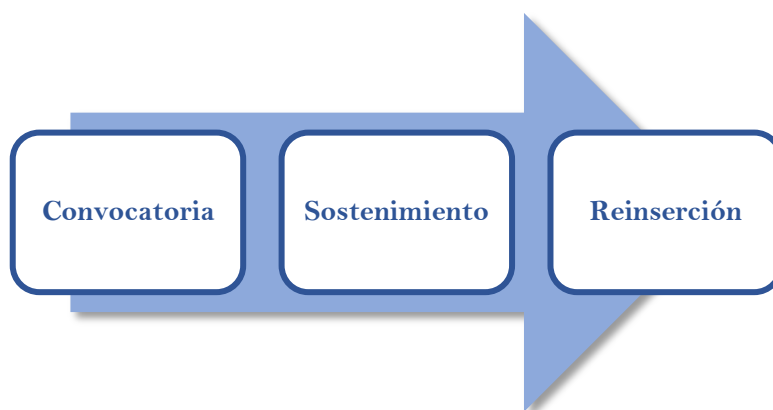
2011) el 82% del personal de una organización social en Argentina está compuesto por voluntarios y solo el 18% es rentado, cifra que muestra la participación del voluntariado en una OSC. La permanencia de los voluntarios también tiene que ver con la sustentabilidad de los recursos en una organización, ya que una alta rotación de voluntarios supone un impacto negativo en las OSC porque afecta tanto los tiempos para seleccionar y capacitarlos como así también lograr la cohesión de los grupos de trabajo (Cao, Cecconi y Balian, 2011).

De esta manera, es necesario pensar en estrategias que involucren a los voluntarios con las causas, por tanto, la formación y la capacitación son dos instancias que colaboran al sostenimiento de los voluntarios. Debe señalarse que ambas exigen tiempo y esfuerzo por parte de una organización, por este motivo, es necesario diseñar programas que reconozcan y valoren el trabajo de los voluntarios. El voluntariado al estar en una posición intermedia entre el adentro y el afuera de la organización, no se les puede plantear la obligación, porque en cuanto aparece esta sensación de exigencia, en muchos casos decide dejar la institución (García, 2006, p. 93). En este marco, se entiende a la motivación como una actividad comunicativa que exige aplicar criterios creativos que involucren a los voluntarios en la vida institucional y los convierta en portavoces de la organización. La creatividad, también evita la burocratización y formalización de las relaciones en el seno institucional y fomenta modos innovadores de comunicación entre los voluntarios y la organización (La Porte, 2006, p. 84).

- *Reinserción*: esta instancia se refiere a los diferentes procesos para convocar a voluntarios que participaron y que, por diversas razones, no continuaron con su práctica. A pesar de que el voluntariado es una actividad en expansión a nivel mundial, también hay una escasa permanencia en las actividades. Esta

deserción tiene múltiples causas, pero tiene implicancias importantes en la vida de las OSC, ya que numerosas organizaciones dependen de las actividades del voluntariado para llevar a cabo sus programas. Desde la psicología social hay teorías que explican los factores que inciden en la permanencia o abandono de los voluntarios (Omoto y Snyder, 1995) y entre los factores que destacan, se encuentran las motivaciones, el grado de satisfacción y la integración que pueden tener dentro de la organización (Dávila de León, 2008). Se puede citar como ejemplo, una investigación realizada en España que indica que el 51,1% de quienes abandonaron las tareas de voluntario, lo referían a falta de tiempo o incompatibilidad con el trabajo o estudios, y un 14,4% eran por causas sujetas al control de la organización, ya sea por desmotivación o problemas internos con el grupo de trabajo (Dávila de León, 2008, p. 5). La deserción del voluntariado evidencia problemas de gestión organizacional y como cualquier actividad que deba gestionarse supone intervenir y prestar atención en sus procesos. Desde la comunicación convocar nuevamente a los voluntarios que por diferentes razones abandonaron su práctica, implicará estrategias concretas que son diferentes a las que se establecen para reclutar, el cual se presentará con mayor detalle en los siguientes apartados.

Figura 47. Instancias de comunicación hacia el voluntariado



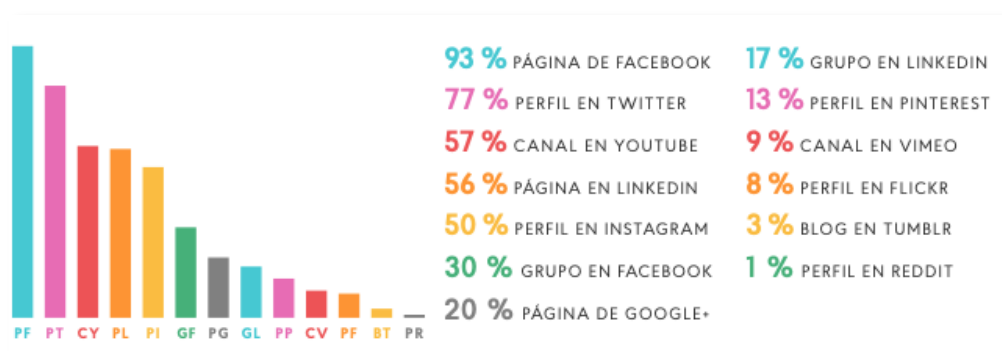
9.4. Estrategias de comunicación aplicadas al voluntariado

Existen organizaciones sociales con alta capacidad para movilizar voluntarios en sus actividades y hay sobrados ejemplos que dan cuenta de ello. La organización Techo, moviliza 940 178 voluntarios en América Latina (Techo, 2018) la Cruz Roja Internacional 13,1 millones de voluntarios activos en todo el mundo, las acciones de Cascos Blancos llegan a movilizar a más cuatro mil voluntarios en pocas horas posterior a una catástrofe y Caritas Internationalis con más de veinte y seis mil voluntarios (Naciones Unidas, 2011). Estas cifras son una muestra por lo que la base de muchas organizaciones sociales es su voluntariado y un importante componente en sus actividades. De todo modo, ¿cómo y de qué manera se gestiona el voluntariado en una OSC? la respuesta no descansa en aplicar herramientas de difusión (campañas, e mails, notas de prensa, encuentros, convocatorias personales) sino pensar en estrategias que direccionadas transformen a las OSC como “agentes activos” (de Certeau, 1996) de gestión comunicacional. Sin embargo, es necesario aclarar que no todas las actividades de los voluntarios exigen una presencia en el territorio, existen instancias de participación que se desarrollan en escenarios digitalizados. En este sentido, los progresos tecnológicos han creado espacios para que la gente colabore como voluntario y no necesariamente sus actividades se ciñen dentro de las organizaciones. En esta línea hay diferentes estudios, especialmente los desarrollados por Manuel Castells (2002- 2009) que han dado cuenta del vínculo entre nuevas tecnologías y los movimientos sociales, que evidencian la nueva forma de ejercer ciudadanía, especialmente entre los jóvenes, que se mueven en escenarios de hipermediaciones a través de procesos comunicacionales mediados por tecnologías digitales (Scolari, 2008).

Las oportunidades para que la gente participe en acciones voluntarias se han ampliado en los últimos años como resultado de la globalización, la difusión de las nuevas tecnologías y las iniciativas asociadas a la responsabilidad social empresarial del sector privado. (...) la aparición de las tecnologías de comunicación móvil y el voluntariado en línea ha supuesto la apertura del voluntariado a muchas más personas. (Naciones Unidas, 2011, p. 30)

El uso de la tecnología digital no solo es una práctica habitual entre los voluntarios, sino que las propias organizaciones han acompasado estas transformaciones. Según el *Informe global sobre Tecnología 2018* (Nonprofit Tech for Good, 2018), el 92% de las ONG a nivel mundial cuenta con una página web y el 38% publica contenidos habitualmente. Además el 93% tienen una página de Facebook, el 77% un perfil en Twitter, el 56% una página de LinkedIn y el 50% tiene un perfil en Instagram.

Figura 48. Redes sociales usadas por ONG



Fuente: 4.908 ONG (Nonprofit Tech for Good, 2018).

De los ejemplos anteriores, se desprende la importancia que adquieren las mediaciones tecnológicas para el voluntariado. Del mismo modo, hay nuevas formas como el llamado “microvoluntariado” que son actividades realizadas por voluntarios de manera *online* u *offline* en cortos lapsos de tiempo. Así también, hay prácticas que provienen del ámbito corporativo, en la que los voluntarios de empresas a través del uso de plataformas virtuales, desarrollan tareas de colaboración con organizaciones sociales. Otras de las modalidades implementadas en los últimos años, es el “ciberactivismo” que se asume como una actividad comunicacional conocida también como incidencia electrónica, e-campaña, e-activismo, activismo online, campaña o activismo digitales. Como puede inferirse, todas estas formas se valen del uso de las TIC que han jugado un papel importante en el voluntariado, no solo como herramientas de difusión, sino que han sabido articular lenguajes, estrategias, tonos, frecuencias y sentidos en el uso de plataformas digitales, convirtiéndose no en instrumentos sino en un modo particular de conversación social (Scolari, 2013).

9.5. Gestión del voluntariado para OSC

De lo expuesto anteriormente se infiere que las acciones del voluntariado requieren de gestión, por lo tanto, en este apartado se propone un esquema que contiene diferentes dimensiones para orientar prácticas de comunicación hacia el voluntariado. Se grafica un proceso circular, en el cual la comunicación es el eje transversal que recorre todo el programa, de este modo, no se ha diferenciado a la comunicación como partes independientes, sino que se configura en cada una de las dimensiones propuestas:

- a) *Establecer bases para el voluntariado*: como primera medida una organización debe establecer qué entiende por acciones de voluntariado y cuáles son los aportes que la actividad va a representar a una institución. Para esto, es necesario plantear los objetivos que se pretenden alcanzar y de qué manera las prácticas de los voluntarios van a contribuir al logro de dichas metas. Se presentan casos de OSC, que incorporan en su misión o visión las acciones del voluntariado, en tanto otras, no las consideran entre sus objetivos institucionales. Las bases para el voluntariado pueden definirse en forma de plan, manual o documento, pero es importante que contengan lineamientos para una adecuada gestión.
- b) *Definir un marco legal y ético*: las actividades sobre voluntariado se ajustan a normas jurídicas según la jurisdicción en la que esté asentada una organización. En Argentina está reglamentada por leyes o decretos, de tal forma que una OSC se adecúa a derechos, deberes y obligaciones que establecen dichas regulaciones. Un marco legal colabora a establecer claramente las condiciones para que las tareas del voluntariado se puedan llevar a cabo y en general las organizaciones incorporan a sus documentos base, códigos éticos en las que instituyen disposiciones para la acción y reflexión de la práctica del voluntariado. Generalmente las cuestiones legales y éticas están contenidas en manuales, informes que actúan como

preceptos para el buen desempeño de los voluntarios (Plataforma del Voluntariado en España, 2000).

- c) *Fijar las áreas de intervención*: las organizaciones demandan diferentes perfiles de voluntarios que se relacionan con las áreas de intervención que demande una institución. Pueda que se requieran actividades administrativas, profesionales, técnicas o actuar directamente en territorio, cada una dependerá de los programas y proyectos que desarrolle una OSC y su necesidad de involucrar voluntarios. Aun así, contar con lineamientos permite definir cuáles son los espacios de participación que se generan para los voluntarios y también ordena a la propia organización. Dependiendo de la relevancia que le asigne la organización a un plan o programa de voluntariado, derivarán también las áreas de actuación.
- d) *Precisar el perfil de voluntarios*: los perfiles que una organización demande pueden ir variando según los momentos de la propia organización. Existen tantos perfiles de voluntarios como actividades que desarrolle una institución, comunitario, medioambiental, protección civil, exclusión social, educación, derechos humanos, por mencionar algunos. Se puede realizar una distinción de voluntarios según rango etario, nivel educativo, habilidades técnicas o profesionales, pero también es posible plantear perfiles amplios, sin requisitos previos o más acotados a una formación o conocimientos previos. Algunas herramientas de comunicación que favorecen a definir el perfil de los voluntarios es la confección de mapas según habilidades, capacidades y también el diseño y planificación de convocatorias según el tipo de voluntarios que demande una OSC.
- e) *Designar responsables de voluntariado*: un apartado importante se refiere a quiénes son los responsables dentro de una organización

de la relación con los voluntarios. Puede estar conformado por un equipo o persona que sean miembros de la organización cuya función principal consiste en sistematizar y organizar las prácticas de voluntariado. Para ejercer dicha tarea es necesario primero conocer de forma suficiente a la organización para acompañar los diferentes momentos que transitan los voluntarios dentro de una organización. Otra función de los responsables del voluntariado consiste en contar con habilidades comunicativas, de coordinación, como así también ciertas destrezas en motivación y liderazgo. Las principales herramientas de comunicación en esta etapa se refieren a la conformación de espacios propicios para sensibilización y motivación a los voluntarios, acompañado de las capacitaciones y documentos específicos como reglamentos sobre voluntariado.

f) *Reclutamiento, selección e incorporación*: cada uno de estos tres momentos implican ciclos diferenciados por lo cual requerirán de competencias y habilidades que se deberán especificar según el momento:

- *Reclutamiento*: En esta etapa es importante que la organización explicita qué tipo de participación solicita de los voluntarios para definir los requisitos y las funciones que se precisan. La convocatoria a voluntarios no necesariamente es un momento determinado, sino que puede constituir un proceso continuo. El primer paso para la organización consiste en manifestar la importancia y el impacto de la acción voluntaria en la sociedad y en los propios voluntarios. Esta distinción es importante ya que la práctica voluntaria, especialmente entre los jóvenes, no solo tiene un impacto social como se explicaba en párrafos anteriores, sino que se constituye como una vía de realización personal. Las herramientas de comunicación para convocar a voluntarios son variadas y pueden incluir desde solicitudes

directas, a material impreso o reclutar a partir de anuncios, campañas masivas o en redes sociales, entre otras.

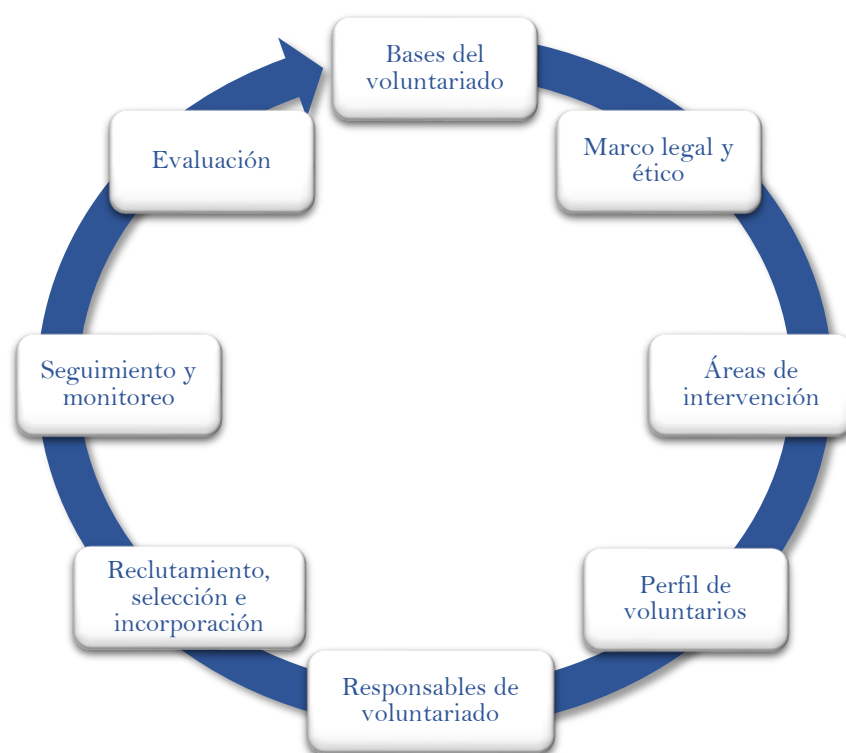
- *Selección:* no todos los voluntarios cuentan con las habilidades o capacidades para incorporarse a las tareas de una organización. Por lo tanto, es tarea de la organización seleccionar a los colaboradores, que implica una decisión mutua de integrar y participar, tanto de los voluntarios como de la organización. Una institución debe considerar y evaluar las motivaciones de los voluntarios y valorar las habilidades para desempeñar determinadas tareas. En esta instancia las entrevistas personales o las técnicas de preguntas a través de formularios, son una son herramientas que auxilian a una organización a seleccionar sus voluntarios.

- *Incorporación:* como resultado de las dos instancias anteriores la incorporación a una organización se define cuando la persona voluntaria decide participar y la organización establece los cauces para su colaboración. La motivación que brinde la institución a sus voluntarios será clave para proporcionar a los voluntarios continuidad en sus acciones⁸⁹. De acuerdo con las entrevistas efectuadas para esta tesis a miembros de OSC, una problemática recurrente en las organizaciones sociales es la alta rotatividad de los voluntarios, por lo que enfatizaron la necesidad de promover la motivación y el compromiso. La incorporación exigirá de diferentes instrumentos de comunicación según la finalidad que exija cada situación, pueden ser entrevistas personalizadas, capacitaciones, entrenamientos, formación grupal o técnica, anuncios, artículos, acontecimientos especiales, material digital, diseño de protocolos etc.

⁸⁹ De acuerdo con las entrevistas efectuadas para esta tesis a miembros de OSC, una problemática recurrente en las organizaciones sociales es la alta rotatividad de los voluntarios. Entre los factores que destacaron es mantener motivados y generar compromisos entre los voluntarios.

- g) *Seguimiento y monitoreo*: es una etapa fundamental en el proceso de voluntariado ya que en todo su recorrido es necesario que la organización esté atenta, no solo al desempeño, sino a la integración y relacionamiento con el resto de la organización. Las OSC suelen orientar o reorientar a los voluntariados y realizar capacitaciones de formación continua para que los voluntarios se sientan motivados. Por lo tanto, las instancias de seguimiento y monitoreo cumplen la función de comprobar si el proyecto hacia los voluntarios va marchando según lo planificado y como una actividad de gestión permite ir reajustando las acciones planteadas.
- h) *Evaluación*: es un proceso que procura determinar la pertinencia, eficacia e impacto de las acciones de voluntariado según los objetivos que se propongan la organización. La evaluación ayuda definir y ajustar las actividades de los voluntarios (desempeños, objetivos, metas alcanzadas) como también analizar la incidencia del voluntariado fuera de la organización (impacto logrado, incidencia en la comunidad, impacto político, económico y social). Se puede recurrir a diferentes técnicas de evaluación y realizarlos en diferentes momentos, ya que como sistema de suministro de información alimenta los procesos y resultados. Puede haber una evaluación de procesos continuos, por actividades, análisis de logros alcanzados. memoria anual.

Figura 49. Esquema de gestión del voluntariado para OSC



Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los puntos desarrollados, supone desarrollar una gestión integral de acciones hacia los voluntarios. Es necesario recalcar que dichas instancias no se corresponden con un orden cronológico, sino que se constituyen como eslabones que guían la gestión. La actividad voluntaria realiza importantes contribuciones sociales, pero también económicas y políticas, por lo tanto, su gestión requiere de un plan que actúe como cimientos para encauzar las prácticas de los voluntarios en una OSC.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO |

Este apartado tuvo como objetivo describir y analizar las prácticas de voluntariado en OSC. Para tal fin, se analizaron las características específicas que definen al voluntariado resaltando tanto los impactos que provoca a nivel social como individual. Asimismo, se evidenció el efecto económico que suscita el voluntariado representado en algunos países entre el 2 y el 5% del producto bruto interno. También se expusieron las cifras de su impacto social, en el que un billón de personas a nivel mundial se ofreció como voluntarios en una organización, lo que ha implicado que, si todos los voluntarios vivieran en un mismo país estaría conformado por 140 millones de habitantes y sería el noveno en cantidad poblacional. Por esta razón, se calcula que el voluntariado realiza una contribución de \$400 mil millones de dólares a la economía mundial y representa el 45% de la fuerza de trabajo de las instituciones

sin fines de lucro. Además, se profundizó en los análisis que vinculan al voluntariado con su capacidad de promover capital social en una comunidad, ya que impulsa lazos de confianza, solidaridad y civismo.

Por otra parte, y según estudios provenientes de diferentes disciplinas como la psicología social y la sociología, las motivaciones que impulsan a los voluntarios son variadas e incluyen desde cuestiones que van desde la índole religiosa y política hasta la psicológica, pero se concuerdan en que su finalidad es lograr bienestar social.

Se hizo un recorrido sobre el voluntariado en Argentina, ahondando en las cuestiones históricas de su surgimiento. Se puso de relieve cómo las primeras acciones en tiempos de la colonia tuvieron un fuerte vínculo religioso y con ello ganaron fuerza las visiones filantrópicas y moralizantes. Un rasgo que se dio desde el inicio fue la alta participación de las mujeres en actividades solidarias y se detalló como esta característica continúa en la actualidad. Así lo demuestran los datos que establecen, por ejemplo, que en la ciudad autónoma de Buenos Aires, el 64,4% de las actividades voluntarias están a cargo de las mujeres. El voluntariado fue variando con altibajos en las últimas décadas, pero continúa teniendo presencia y fuerza en Argentina, en el año 2013 el 9,8% de la población urbana argentina realizó trabajo voluntario una vez a la semana.

Posteriormente, se analizó la comunicación hacia el voluntario desde el punto de vista de la gestión siendo el voluntariado el motor que impulsa las mayorías de las prácticas en las ONG. Como toda acción específica de gestión comunicacional, el voluntariado requiere de ciertas disposiciones que ayuden a encauzarlo, con este fin se analizó la gestión según tres momentos: convocatoria, sostenimiento y reinserción. Cada uno de estos momentos exige prácticas y herramientas de comunicación específicas según las necesidades de los voluntarios y la organización. Por último, se propuso un esquema con ocho dimensiones para la gestión de la práctica del voluntariado en la que transversalmente está atravesada por la comunicación.

CAPÍTULO 10. ESTRATEGIAS PARA MOVILIZAR RECURSOS

10.1. Proceso de movilización de recursos

La movilización de recursos se refiere a la capacidad de una organización para gestionar diferentes recursos ya sean financieros, técnicos o humanos y que puedan aportar valor y crecimiento a una institución. Dentro de la movilización de recursos, la recaudación de fondos es una parte importante dentro de la dinámica de las organizaciones sociales, ya que muchas OSC dependen de recursos externos para su funcionamiento. Además, la movilización de recursos, define distintas prácticas que colaboran a que una organización pueda crear valor a partir de estrategias de crecimiento. Los recursos incluyen los económicos, pero también conocimientos, habilidades, capacidades, tiempo y contactos

La movilización de recursos (es) un proceso sistemático y sostenido en el tiempo, que implica gestionar relaciones, construir y consolidar vínculos; un proceso a través del cual se articulan las necesidades y propósitos de una organización con los intereses y las capacidades de otros (personas u organizaciones) dispuestos a dar su apoyo, porque confían en el valor y la trascendencia de la misión y los objetivos de esa organización. (Thomson, 1995)

La recaudación de fondos, es una parte especial dentro de la movilización de recursos, que incluye técnicas específicas de recaudación, pero también permite identificar aliados que compartan la visión de una organización. Es un proceso que articula las necesidades y propósitos de una organización, con los intereses y capacidades de otros actores que pueden ser personas u organizaciones y que deciden apoyar y adherir a los objetivos de una institución. La colaboración hacia una organización es diferente según el grado de intensidad que presente la interacción, por tanto, pueden ser intercambios ocasionales, colaboraciones estratégicas o una integración corporativa al proyecto, la diversidad incluye un amplio abanico de posibilidades y alternativas de diferentes modelos de colaboración hacia una OSC.

Actualmente, el campo social está signado por una alta competitividad para la obtención de fondos, ya sean los que provienen de donaciones individuales, de la administración pública o de ámbitos internacionales. Esta situación exige a las organizaciones sociales disponer de estrategias hacia los diferentes actores que puedan colaborar, por lo cual el énfasis estará puesto en cómo fortalecer las relaciones entre OSC y potenciales o actuales colaboradores. La construcción de relaciones entre OSC y donantes ha sido estudiada en profundidad en áreas de mercadeo, como es el *fundrasing* relacional o *relationship fundraisin*. Dichos estudios promueven la idea de obtener fondos a partir de relaciones interpersonales y que estén pensadas a largo plazo entre una OSC y diferentes actores. En este sentido, quien decide realizar una donación apoya una causa y a su vez permite que una organización pueda avanzar en el logro de sus metas. De esto se desprende que lograr adhesión a una causa y colaborar con una institución es abordar el tema de la solidaridad. ¿Qué lleva a personas e instituciones a colaborar con una organización social? El fenómeno de la solidaridad puede explicarse desde diferentes dimensiones, hay enfoques que

enfatan una mirada política (de Piero, 2005; Fiore, 2005), otros prefieren abordarlo desde lo histórico (di Stefano, 2002), desde la ética y la moral (Elster, 1998) o como valor simbólico (Bourdieu, 1986b). Pero aún desde la perspectiva que se la analice, en la actualidad se asiste a una crisis de la solidaridad reflejada en una dificultad de cooperación (Erro Sala, 2002). Es que la solidaridad está enmarcada en una concepción mercantilizada, que no asume como eje la transformación social, sino que es entendida como una relación ente sujetos desiguales. Las relaciones asimétricas que se establecen en este tipo de vínculos, entre quienes dan y quienes reciben, no se trata de otra cosa que las disputas entre sujetos desiguales que luchan por su reconocimiento

Vivimos por tanto un enconado y desigual debate entre ese modelo dominante de solidaridad (sentimental, compulsiva y efímera: la solidaridad convertida en espectáculo mediático) y los despuntes emergentes de una contracultura de la solidaridad (solidaridad reflexiva y permanente como base de un nuevo proyecto social). (Erro Sala, 2002, p. 61)

La solidaridad, se concibe como un encuentro con otros y no se agota en la ayuda económica o técnica, pero aun aceptando los desequilibrios de la relación, se considera que el respaldo a partir del aporte de recursos, es una estrategia que colabora a la sostenibilidad de una organización. Esto sucede principalmente en OSC de América Latina, en la que la mayor parte de los ingresos proviene de fondos externos (Marsal, 2005) por lo tanto, la movilización de recursos en todas sus dimensiones (económicas, simbólicas, humanas, políticas) abre nuevas posibilidades para el fortalecimiento de la vida institucional de las organizaciones sociales. Asimismo, cabe destacar que dada la crisis que enfrentan las OSC con relación a las fuentes tradicionales de apoyo, tales como la cooperación norte-sur o la bilateral multilateral, las propias organizaciones están explorando estrategias alternativas. Entre las más importantes, se destacan las alianzas con otros actores sociales, ya sean los provenientes de sectores públicos o privados, que buscan efectuar conjuntamente nuevos modos de financiamiento (Bettoni y Pousadela, 2015).

La recaudación de fondos o su anglicismo *fundrasing* se refiere a diferentes estrategias que tienen como finalidad captar recursos e involucrar a personas con

causas que vale la pena apoyar con donativos (Palencia-Lefler i Ors, 2001). Desde las relaciones públicas, consiste en es el despliegue de estrategias de comunicación que guían y asisten a las organizaciones para la búsqueda de donaciones hacia diferentes públicos (Rosso, 1993). Los estudios sobre recaudación de fondos han avanzado de tal manera , que en algunos países ha surgido un nuevo campo emergente en este tipo de investigaciones denominado la “ciencia de la filantropía” (Grunig y Hunt, 1984). Además, desde hace tiempo existe una organización mundial que nuclea a los miembros de la profesión que es la asociación de profesionales en procuración de fondos⁹⁰

Although the thought of trying to replicate the success of this fundraising campaign may seem as challenging as trying to get struck by lightning twice, it is something that can be explained through an emerging field of scholarly research: the science of philanthropy. By attempting to distill the factors that promote success in fundraising, this field of inquiry seeks to better understand donor motivations and use these insights to inform day-to-day fundraising practices. (Whillans, 2016, p. 4)⁹¹

Las investigaciones sobre *fundraising* plantean principalmente tres ejes de análisis, el primero, es comprender las motivaciones que llevan a donar, lo segundo establecer acciones de comunicación específicas para recaudar y tercero, proporcionar información a los donantes. Según un estudio realizado por List y Lucking-Reiley (2002) cuando una organización informa a los donantes sobre el capital aportado, tiene como resultado el aumento de las donaciones, es por este motivo, que informar es el primero de los pasos en una estrategia de recaudación de fondos, ya que a los donantes les interesa conocer el impacto de sus contribuciones (Whillans, 2016). Con relación a las motivaciones que llevan a un individuo u organización a realizar una donación voluntaria, los impulsos son diferentes. Todo acto de donar supone no solo desprenderse de algo (una cosa, dinero, tiempo) sino una decisión consciente de llevarlo a cabo. Entre las motivaciones, se pueden destacar las razones altruistas, creencias religiosas,

⁹⁰ En Argentina, la entidad que nuclea a los profesionales del *fundraising* es la Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales (AEDROS).

⁹¹ Traducción propia: “Aunque la idea de intentar replicar el éxito de esta campaña de recaudación de fondos puede parecer tan desafiante como tratar de ser golpeado por un rayo dos veces, es algo que puede explicarse a través de un campo emergente de investigación académica: la ciencia de la filantropía. Al tratar de descifrar los factores que promueven el éxito en la recaudación de fondos, este campo de investigación busca comprender mejor las motivaciones de los donantes y utilizar estas ideas para informar las prácticas cotidianas de recaudación de fondos”.

exenciones impositivas, afinidad ideológica, adhesión al líder de la institución, el apego a una causa, entre otras⁹². A este listado se le agrega que, en general quienes donan esperan ver resultados concretos de sus donaciones y también la decisión de donar, muchas veces puede estar influenciada por el contexto, por las cualidades de quién realiza el pedido y las causas sobre las que trata (Gamson y Wolfsfeld, 1993).

10.2. Recaudación de fondos en Argentina

Los antecedentes en Argentina sobre recaudación se remontan a mediados del siglo XIX, en la que numerosas organizaciones filantrópicas, especialmente de carácter religioso, desarrollaban acciones de recaudación reservadas a la ayuda de los más necesitados⁹³. Como se desarrolló en el Capítulo 2 de esta TD, los inicios de la filantropía en Argentina tienen dos rasgos distintivos, por una parte, la fuerte feminización y por otra las relaciones ambiguas de las organizaciones con el Estado (Berger y Roitter, 2018). La feminización, destaca el rol activo de las mujeres en los ámbitos solidarios y que para algunos autores responden a cuestiones elitistas de pertenencia social (Thomson, 1995) mientras que para otros, se corresponden con derechos adquiridos por las mujeres (Tenti Fanfani, 1989). Otra característica fue que históricamente la filantropía estuvo subvencionada con fondos público, lo que ha configurado una relación ambigua con el Estado

La iniciativa privada sin fines de lucro, instrumentada a partir de una amplia variedad institucional no gubernamental, ha sido una constante a lo largo de la historia argentina. Aun desde antes que se plasmara la construcción de un estado nacional, diversas congregaciones religiosas tomaron a su cargo la atención de pobres, mendigos y marginados, como si también encararon una gran diversidad de obras educativas y culturales. (Passanante, 1987, p. 59)

⁹² Dichas motivaciones están desarrolladas de acuerdo con los siguientes textos: *Filantropía Individual en la Argentina: Estudio de Opiniones, Actitudes y Comportamiento Filantrópico de Personas de Alto Patrimonio* (Berger, Ducoté, y Reiss, 2004) y *Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas* (Palencia-Lefler i Ors, 2001).

⁹³ Piénsese en las organizaciones religiosas como la Hermandad de la Santa Caridad u otras laicas posteriores como la Sociedad de beneficencia, con la idea de ayudar a los más necesitados las mujeres patricias, ya de desarrollaban acciones de recaudación.

Las relaciones imprecisas con el Estado, transitaron por diferentes momentos históricos que dejaron en evidencia las distintas interpretaciones sobre cuáles son las responsabilidades del Estado y cuáles las de la sociedad civil (Thomson, 1995). Desde el comienzo mismo de la filantropía, el sector privado ha colaborado con donaciones, tanto en su forma individual como institucional, pero en la actualidad muchas OSC en Argentina son receptoras de fondos gubernamentales de sus propios países y estos fondos a su vez, provienen de la cooperación internacional que es girada a los Estados locales. Aun así, en Argentina en términos generales, la donación es muy baja con respecto a otros países del mundo y así lo muestran los datos que indican que se dona en promedio 30 dólares al año, en cambio en países como Estados Unidos la suma asciende a 900 dólares por persona (Sonatti, 2016). Se agrega a esto que, uno de cada diez argentinos, dona dinero para causas solidarias y de esta cantidad quienes más colaboran son los jóvenes entre 18 a 29 años (Diario Clarín, 2013).

En general, el trípode de financiamiento con los que cuentan las OSC es la ayuda internacional, el Estado y el sector privado, pero dependiendo de las circunstancias del contexto nacional e internacional, estos tres soportes pueden ser más o menos estables. Existe un porcentaje muy bajo de organizaciones sociales que logran estabilidad financiera, y uno de los principales inconvenientes es la dependencia que tienen las OSC con sus donantes (Sala Fumás, 2003, p. 7) que no solo no permiten estabilidad sino genera incertidumbre sobre los flujos de financiamiento. Por estabilidad financiera, se entiende a la capacidad que tiene una institución para generar recursos suficientes que le permitan llevar a cabo sus actividades y mantener sus proyectos. La estabilidad, se relaciona con la idea de sostenibilidad que significa potenciar y sostener las diferentes capacidades de una organización que aseguren su permanencia y crecimiento a largo plazo. Vale decir, que la sostenibilidad se refiere a la capacidad de las organizaciones para perdurar y prosperar como actores sociales efectivos (Bettoni y Pousadela, 2015). Para promover la sostenibilidad, las organizaciones recurren a diferentes estrategias que le garanticen un normal desempeño y le permitan tener la capacidad para administrarlos (Sala Fumás, 2003), por lo tanto, una organización

sustentable es aquella que toma en cuenta de manera coordinada los impactos de sus actividades, políticas y proyectos.

10.3. Fuentes para obtener recursos

La captación de recursos requiere de ciertas habilidades y destrezas que apunten a solicitar colaboraciones adecuadas, por lo tanto, supone ante todo una actitud activa por parte de una organización y esto implica la determinación de medios a través de las cuales obtenerlos. En este sentido, los recursos proceden de diferentes fuentes que es posible identificar y que se detallan a continuación:

- *Cuotas asociativas de socios*: son los aportes que las personas realizan a una organización en concepto de cuota social a través de contribuciones por membresía o aportes voluntarios.
- *Donaciones de individuos, empresas o asociaciones*: financiamiento que provienen de donantes específicos ya sea individual o institucional y se pueden encauzar a partir de acciones de apadrinamiento, patrocinio o mecenazgo generadas desde diferentes instituciones públicas o privadas.
- *Servicios y productos propios*: las organizaciones prestan diferentes servicios u ofrecen productos con la finalidad de recaudar fondos.
- *Capacitaciones*: las organizaciones ofrecen actividades aranceladas sobre diferentes temas para obtener recursos para su funcionamiento.
- *Eventos*: las organizaciones realizan distintos eventos para recaudar fondos que es posible realizarlos de forma individual o asociada con otras organizaciones.
- *Financiamiento público*: se refiere a subvenciones que logran las OSC a través de convenios o programas con entidades de gobierno nacional o internacional.

- *Cooperación internacional*: es la ayuda que diferentes organismos internacionales encauzan a través de acciones o proyectos y que tienden a contribuir con el proceso de desarrollo de una OSC.

A las fuentes de financiamiento también se las puede diferenciar según su procedencia en internas o externas, las primeras, se generan a partir de las actividades que realiza la propia organización como cuotas, eventos, capacitaciones servicios o venta de productos. En tanto las externas, derivan de una ayuda ajena a la organización como son las subvenciones, la cooperación o las donaciones. También se pueden diferenciar si los fondos derivan de entidades públicas o privadas y si proceden de personas u organizaciones. El siguiente cuadro sintetiza los diferentes tipos de fuentes a los que una organización puede recurrir para la obtención de recursos:

Tabla 21. Fuentes para obtener recursos

Individuos	Recursos propios
Pequeños donantes	Cuotas asociativas
Donantes medios	Productos y servicios
Grandes donantes	Capacitaciones
	Eventos
Estado	Empresas
Nacional	Nacionales
Provincial	Internacionales
Municipal	transnacionales
	Cooperación internacional
	Agencias de Cooperación
Fundaciones donantes	Embajadas
Corporativas	Gobiernos locales
Locales	Organismos de cooperación gubernamentales
Internacionales	Organismos de cooperación no gubernamentales:
	Corporaciones, filántropos
	Organismos internacionales
	Representaciones extranjeras

Fuente: Elaboración propia construida en base a textos de García (2018) y Correa (2017)⁹⁴.

⁹⁴ Esta distinción se realizó en base a las siguientes consultas bibliográficas: *Procuración de fondos. Estrategias de captación de fondos públicos, privados y de la cooperación internacional* (Cesilini, Frydman y Ulla, 1997), *Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas* (Palencia-Lefler i Ors, 2001), *Financiación del sector ONG: retos y desafíos. Financiación de las ONG: retos y desafíos* (Morales, 2014).

Los ingresos que obtienen las ONG a nivel mundial son generados, primero por servicios que las mismas organizaciones prestan, segundo, por aquellos que provienen de subvenciones públicas y tercero, a partir de las donaciones privadas (Palencia-Lefler i Ors, 2001, p.135). Pero en Latinoamérica la situación es diferente ya que un número significativo de ayuda proviene del sector público, un ejemplo es Argentina, donde el gobierno durante el año 2018 destinó 7500 millones de pesos para el funcionamiento de diferentes ONG (Serra, 2018). En tanto, con relación a las donaciones de carácter privado un estudio realizado sobre filantropía individual en Argentina, exhibe que aquellas personas con alto patrimonio que deciden donar, priorizan ante todo el grado de conocimiento y confianza hacia quien lo solicita y también prevalece la idea de aportar a proyectos específicos a corto plazo, más que al fortalecimiento de las capacidades institucionales (Berger y Roitter, 2018, p. 62). Por su parte, con relación a las fuentes de financiamiento que provienen de la cooperación internacional, existen diferentes tipos de colaboración ya sea financiera, técnica, científica, humanitaria, y también pueden ser del orden público, privado, mixtas o especiales. Es necesario remarcar que, a partir de las últimas décadas, el mapa de la cooperación internacional ha variado, y un ejemplo lo constituye que la región América ocupa el tercer lugar luego de África y Asia como continente receptor de financiación internacional. Esto obedece a que la mayoría de los países de Latinoamérica son considerados de renta media, por lo cual la cooperación internacional prioriza otros continentes con renta baja. Dado este contexto, E las organizaciones sociales deben esforzarse para obtener fondos o mantener los ya asignados⁹⁵. Argentina tuvo su auge de financiamiento internacional en el año 2001, pero a partir del 2004 hubo un descenso porque comienza a ser un país no prioritario, situación que repercute en el financiamiento de las OSC argentinas. Como consecuencia de ello, se ha producido un cambio de actitud también en las propias OSC en las que emergen nuevas formas de trabajos conjunto entre

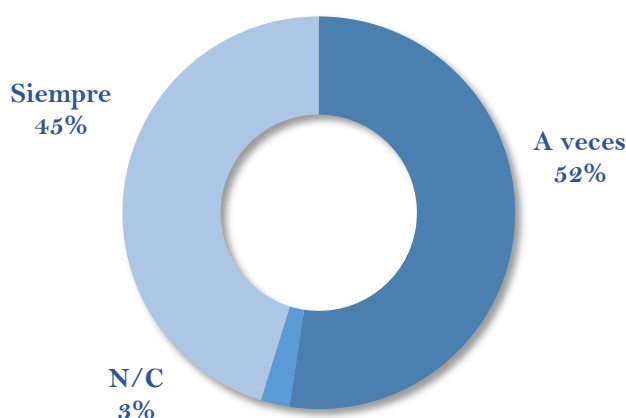
⁹⁵A partir del año 2000, 189 países miembros de las Naciones Unidas acordaron conseguir para el año 2015 la Declaración de los Objetivos del Milenio (ODM) se trata de ocho propósitos de desarrollo humano que debían ser implementados hasta el año 2015. Posteriormente en el año 2014, el Grupo de Trabajo Abierto de la Asamblea General de la ONU (GTA) definió un nuevo documento con 17 objetivos que fijó las pautas de los nuevos ODS y la agenda global de desarrollo para el periodo 2015-2030. Los nuevos ODS 2030 que son de carácter universal y en el que la Cooperación internacional deberá movilizar recursos y capacidades en base a estos objetivos.

organizaciones, en las que se despliegan y articulan nuevas estrategias para obtener recursos, como así también se afianzan las prácticas de consultorías profesionales que prestan las OSC (Morales, 2014).

10.4. Recaudación y estrategias de comunicación

La dependencia financiera de las OSC hacia organismo estatales ya sean estos locales o provenientes de la cooperación internacional, podría explicar la razón por la cual mayoría de las OSC consultadas en esta TD, respondieron que se comunican de modo frecuente con los gobiernos⁹⁶. En este sentido, el 45% de las organizaciones indicó tener una comunicación frecuente con los gobiernos, mientras que un 52% lo hacía de forma esporádica y solo un 3% que nunca se comunicaban. Si se compara la frecuencia de comunicación que mantienen las OSC hacia otros actores, ya sean empresas u otras organizaciones sociales, es mucho mayor la periodicidad con los poderes públicos. Estas cifras podrían obedecer a que los poderes públicos cuentan con presupuestos destinados a organizaciones sociales, de tal modo que el gobierno se convierte en un actor relevante para las OSC.

Figura 50. Frecuencia de comunicación de las OSC con los gobiernos

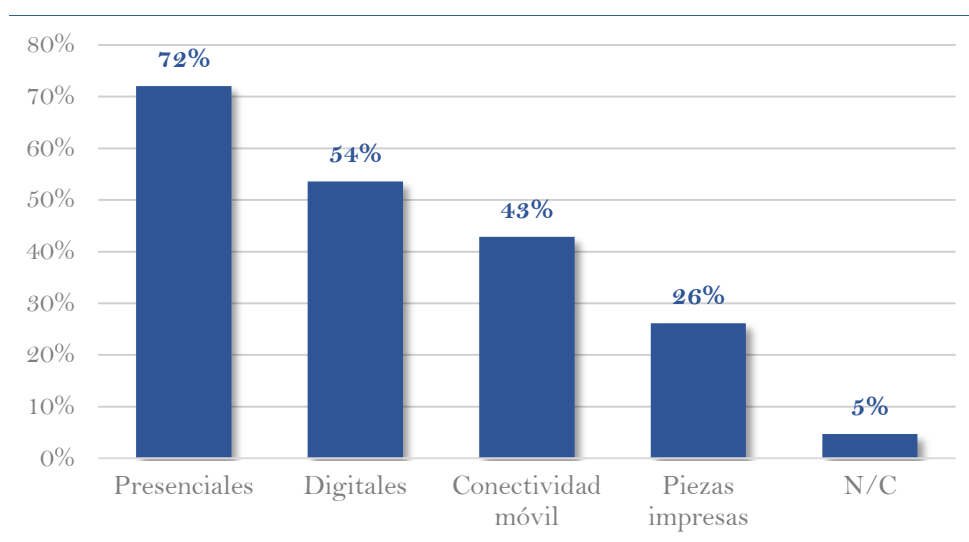


Base: 224 casos. Una respuesta por organización.

⁹⁶ Una aclaración que vale la pena mencionar, en el cuestionario realizado a las OSC el genérico gobierno referenciaba a las diferentes entidades públicas con las que las organizaciones se relacionaban o recibían algún financiamiento ya sea por proyectos, programas o subvenciones.

Por otra parte, cuando se les consultó sobre la preferencia de las herramientas de comunicación que utilizaban para relacionarse, la mayoría refirió a prácticas tradicionales como reuniones, en segundo lugar, las digitales, tercero la conectividad móvil y por último material impreso.

Figura 51. ¿Cuáles son las herramientas utilizadas para comunicarse con los gobiernos?



Sobre base 124 respuestas positivas de 224 casos-. Una respuesta por organización.

Con relación a las donaciones provenientes del sector privado, las empresas suelen canalizar su ayuda a ONG a través de acciones de RSE o participando en proyectos conjuntos que suelen canalizar sus prácticas a través del voluntariado corporativo⁹⁷. Dada la alta demanda que las empresas reciben por parte de las ONG, un requerimiento que se está solicitando, es que las instituciones receptoras coincidan con los ODS, por ejemplo, de noventa donantes más de cincuenta financiaron a proyectos que estuvieran alineados con los ODS (Ogden, Prasad y Thompson, 2018). Aun así, en Argentina los empresarios donan poco con relación a otros países, por ejemplo, en Estados Unidos las donaciones representan el 2,1% del PBI, en tanto en Argentina llegan

⁹⁷ Históricamente la RSE surgió de la mano de la filantropía empresarial como aquellas actividades que las instituciones realizaban con fines asistenciales hacia la sociedad. Poco a poco fue adquiriendo cierta autonomía desprendiéndose de acciones del voluntariado, hasta llegar hoy en día a convertirse en una práctica de gestión empresarial con relativa autonomía.

al 0,04% (Donovan y Rebossio, 2010) y aun teniendo la posibilidad que las empresas donantes puedan deducir el 5% del ingreso neto por año⁹⁸.

Otra forma a la que suelen acudir las OSC para promover su financiamiento, es recurrir a otras instituciones, que en general son organizaciones del tercer sector, que las auxilian para recaudar fondos. Existen diferentes organizaciones que funcionan como nexos entre potenciales donantes y OSC, las cuales a partir de diferentes estrategias de comunicación incentivan la donación hacia diferentes causas sociales⁹⁹. Para dar una idea de la magnitud que representa la inversión social en Argentina, desde el año 2003 más de catorce millones de dólares estadounidenses fueron donados por más de siete mil personas a más de 140 organizaciones sociales en todo el país (Help Argentina, s.f.).

Figura 52. Campaña de AEDROS: Donar ayuda

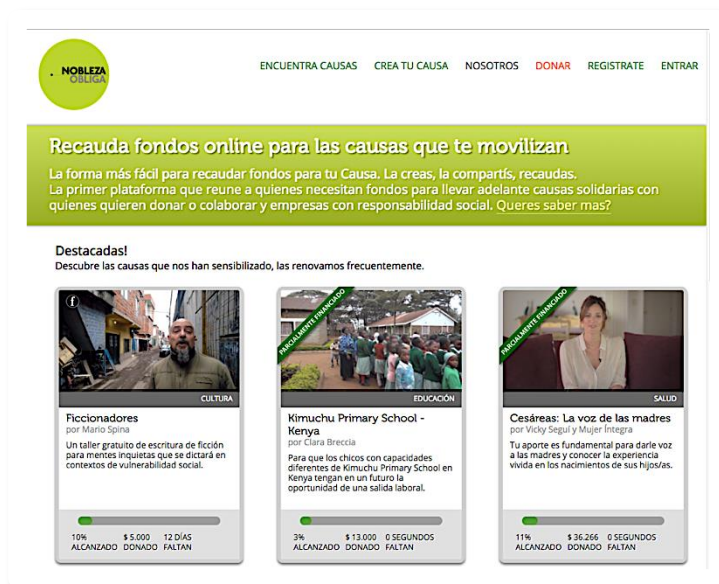


⁹⁸ Esta disposición es determinada por Según la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP). Según la Ley 20 628 de Impuestos a las Ganancias establece que están sujetos a donación una institución que esté exenta de impuestos a las ganancias y esté empadronada en el Registro de Entidades exentas.

⁹⁹ Hay sobrados ejemplos como la Asociación de Ejecutivos en Desarrollo de Recursos para Organizaciones Sociales (AEDROS) nuclea a profesionales involucrados en *fundraising* con el objetivo de implementar actividades y potenciar la generación de recursos. Son reconocidas sus campañas incentivando la donación y cuentan con figuras públicas para amplificar las causas. Según la propia organización, los socios de Aedros lograron recaudar para causas relacionadas con el medio ambiente \$ 15 millones de pesos, en tanto para acciones vinculadas a la niñez más de 50 millones. El Club del fundraising es otra ONG dependiente de Chaxcha y funciona como agencia digital que promueve donaciones para causas solidarias en América Latina. Tiene como objetivo compartir contenidos e información relevante sobre *fundraising* entre especialistas y con dicho material las OSC puedan optimizar recursos.

AEDROS promueve y difunde la importancia del desarrollo de recursos humanos y económicos para las organizaciones sin fines de lucro y las causas para las que éstas trabajan, incentivando donaciones.

Figura 53. Plataforma de Nobleza Obliga



Financiamiento para causas sociales. Nobleza Obliga a través de su plataforma digital conecta a donantes con organizaciones sociales a partir del relato testimonial de las causas. Promover, incentivar y difundir la importancia y necesidad del desarrollo de recursos humanos y económicos para las organizaciones sin fines de lucro y las causas para las que éstas trabajan.

En la actualidad, se están se están desarrollando diferentes estrategias de recaudación a partir de la utilización de plataformas digitales y un claro ejemplo son las acciones de *crowdfunding* que permite la colaboración de donantes a proyectos específicos de organizaciones (Rodríguez de las Heras, 2013). El *crowdfunding* es una fuente de financiación alternativa a las tradicionales, que tiene como base ser comunitaria y utilizar cierta tecnología que permita la interacción con el usuario. Las organizaciones sociales recurren a *donation-based crowdfunding*, a partir de los cuales se contactan con sus donantes y exponen de manera detallada el proyecto que requiere financiamiento. Este método permite al donante a realizar un seguimiento de cómo se desarrolla dicho proyecto. Asimismo, existen aplicaciones móviles que permiten que cualquier persona a través de su teléfono celular pueda realizar una donación¹⁰⁰. Como puede

¹⁰⁰ Se destacan las aplicaciones como *solidarity*, quien cada vez que un consumidor descargue un juego o una *app* gratis, una organización recibirá una donación. O también la aplicación OIL que plantea compartir productos no perecederos con gente necesitada, *Charity Miles* que recauda fondos para quienes participan en maratones, o *Umerwin* que es una plataforma en la que el usuario recibe protectores de

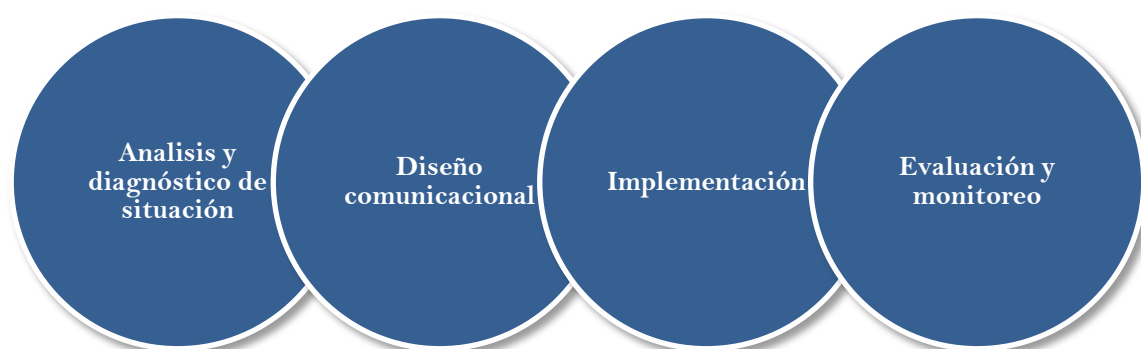
observarse, la recaudación de fondos es un tema prioritario dentro de las organizaciones sociales y los métodos se van modernizando con el fin de incluir diferentes estrategias para captar donantes.

10.5. Estrategias de planificación para recaudar fondos

La movilización de recursos es una categoría amplia para obtener recursos y lograr la sostenibilidad de una OSC, y dentro de ella, la práctica más habitual es la recaudación de fondos. Abordarla desde una estrategia, implica desarrollar un conjunto de acciones que tiendan a alcanzar los objetivos que se propone una organización, pero sin una planificación, obtener recursos se transforma en una actividad episódica que resulta difícil sostener en el tiempo. Se suma a esta situación, los desafíos que enfrentan las OSC por obtener los escasos financiamientos que provienen de instituciones nacionales o internacionales, públicas o privadas. Por tanto, plantear estrategias planificadas de recaudación de fondos se proyecta como otro paso que colabora en la profesionalización comunicacional de las OSC:

Para establecer lineamientos que orienten a definir un plan de recaudación de fondos, se sugiere diferenciar cuatro momentos: analítico, diseño comunicacional, implementación y evaluación.

Figura 54. Etapas de un plan operativo para recaudar fondos

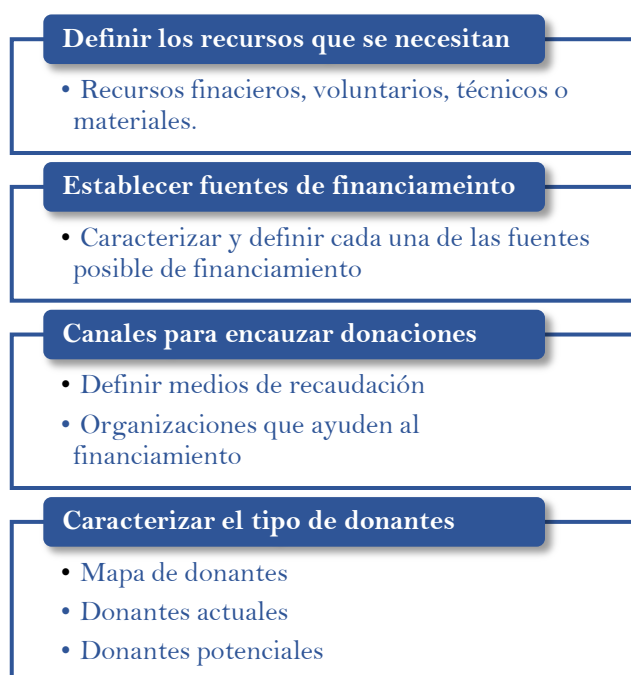


Fuente: Elaboración propia.

pantallas creativos con ofertas y descuentos que se personalizan para el usuario. Estos son solo algunos ejemplos de este nuevo uso de aplicaciones para fomentar donaciones.

El primer paso, consiste en analizar los recursos que requiere una organización y que dependen de las necesidades a las que se apunte, también es necesario determinar cuáles son los factores del entorno que pueden afectar la recaudación de fondos. Esta etapa, demanda diferenciar por una parte, las posibles fuentes de financiamiento, y por otra, los diversos actores que potencialmente pueden colaborar. Puede, por ejemplo, que el fin sea identificar nuevos donantes, ahondar en contactos actuales, buscar alianzas con otras organizaciones o realizar acciones con empresas a través de RSE, cada una requerirá de convocatorias diferentes. Por otra parte, es necesario que una organización defina los canales de recaudación para encauzar las donaciones, que en general están establecidas de antemano. Por último, la caracterización de los donantes se puede efectuar a partir de la construcción de un mapa que este acompañado de las formas de contacto e información relevante. En este punto es necesario subrayar que la teoría de la relación con los donantes supone que toda relación debe gestionarse de forma planificada porque el tipo de vínculo y relacionamiento con los diferentes grupos de interés afecta directamente a una organización (Grunig y Hunt, 1984).

Figura 55. Análisis de situación



El segundo paso, consiste en diseñar estrategias de comunicación según diferentes objetivos que plantee lograr una organización y que variarán de acuerdo con el tipo de recaudación que se pretenda alcanzar. Asimismo, dependerá si las acciones planteadas se vinculan a las relaciones públicas, tales como encuentros personales con posibles donantes, o se apunte a utilizar medios masivos, para efectuar campañas de gran alcance. De esta manera, cada estrategia supondrá una diferenciación de las fuentes de financiación, pero también establecerá a quiénes estarán destinadas las acciones de comunicación según los canales y herramientas de comunicación utilizadas. La diferenciación de herramientas es clave en los procesos de recaudación y determinará también el contenido de lo que se pretende difundir. Según el *Informe global sobre tecnología en línea de ONG*, el 80% de los encuestados, coincidió que las redes sociales son efectivas para la recaudación de fondos, no obstante, si se realiza un evento particular como una cena, evento deportivo o televisivo, serán otras las herramientas de difusión que se apliquen (Nonprofit Tech for Good, 2017). En este sentido, cabe mencionar que existen numerosos instrumentos que facilitan los procesos de donación que van desde el *e-mail marketing*, el uso de redes sociales, campañas masivas de sensibilización hasta plataformas *non profits* con fines solidarios como Google *non profits*, YouTube, Twitter y LinkedIn, que por su alta masividad favorecen la recaudación de fondos.

Figura 56. Diseño comunicacional para recaudación de fondos



El tercer paso, se refiere a la puesta en marcha de un programa específico de recaudación de fondos el cual implica desplegar diferentes técnicas de comunicación que procuren movilizar recursos. A continuación, se exhibe un listado de las acciones mayormente utilizadas para este tipo de convocatorias:

- *Acto social contributivo:* incluye una diversidad de acciones que transcurre en un tiempo y lugar específico y tiene la finalidad de recaudar fondos. Entre las más importantes se destacan las cenas, fiestas de gala, muestras, subastas, loterías, maratones, entre otras. Exigen de una planificación previa elaborada y costos de producción en la mayoría de los casos elevados.
- *Colecta:* como un acto contributivo específico que se dirige a un público amplio de posibles donantes con la intención de solicitar aportes económicos bajo un objetivo concreto.
- *Eventos:* estos incluyen maratones, loterías, juegos, cenas, o cualquier tipo especial de acontecimiento en los que una organización tiene como objetivo la recaudación de fondos. Son técnicas que requieren de una planificación previa y contar con aliados que puedan colaborar en su implementación.

- *Campañas online*: existen experiencias exitosas que reflejan la efectividad de las donaciones a partir de campañas *online* como el *cowfrudasing* que se apoya en diferentes plataformas digitales para la captación de fondos.
- *Espacios en la web*: la mayoría de las organizaciones sociales que cuentan con una página web institucional suelen contener un “botón” para efectuar donaciones.
- *Publicidad*: como técnica de comunicación específica procura conseguir donativos a partir de la persuasión. Si bien la publicidad no es una acción común dentro del mundo de las organizaciones sociales, esto obedece a los elevados costos que implica, más que a su efectividad comunicacional.

En la actualidad existen numerosas técnicas de *fundrasing* que posibilitan a una organización solicitar recursos de diferentes formas. El especialista e investigador en recaudación de fondos, Palencia-Lefler i Ors propone una clasificación de las diferentes técnicas según los destinatarios, si es hacia personas particulares, instituciones o colectivos diversos, a partir de las cuales se pueden desprender distintas combinaciones posibles.

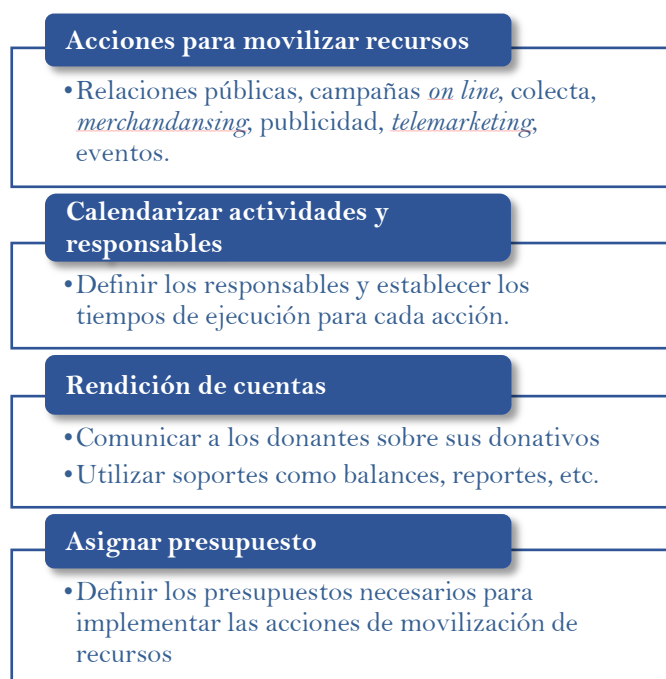
Tabla 22. Técnicas de *fundrasing*

	SE DIRIGEN A UN POSIBLE DONANTE	SE DIRIGEN A UN COLECTIVO DE PERSONAS
UNIVERSO DE DONANTES DE LA ORGANIZACIÓN	Entrevista personal Carta personal Carta personalizada E-mail Llamada telefónica personalizadas	Acto social contributivo Colecta Merchandising
MAS ALLÁ DEL UNIVERSO DE DONANTES DE LA ORGANIZACIÓN	Puerta por puerta Mailing Telemarketing	Prescriptores sociales Publicidad Maratones Sorteos Web de internet

Palencia-Lefler i Ors, 2001, p. 248.

Por otra parte, un plan de acción exige para su implementación al menos cuatro aspectos, la calendarización de las actividades previstas, la definición de los responsables a cargo, el presupuesto para realizarlo y los métodos de rendición de cuentas. Este último aspecto es significativo, ya que rendir cuentas consiste, primero, en informar lo que una organización ha realizado con los donativos recibidos, segundo, exponer en qué se invirtió y tercero, cuál fue el impacto logrado por las recaudaciones. Según un estudio realizado en Estados Unidos, aquellos donantes que recibían información detallada sobre el modo en que sus aportes beneficiaron a una organización, donaron con el doble en comparación con quienes leyeron información general sin que se especificaran los fines de las donaciones (Cryder, Loewenstein y Scheines, 2013). Lo que pone en evidencia dicha investigación, es que la rendición es un aspecto fundamental que una organización debe realizar hacia sus colaboradores, ya que, por una parte, permite transparentar las donaciones, pero también comunicar el impacto que han tenido los aportes. La rendición, por su parte, se puede realizar a través de diferentes instrumentos como una memoria anual, reportes de impacto, revistas o en la *web* institucional que permitan incrementar la confianza de los colaboradores hacia las OSC.

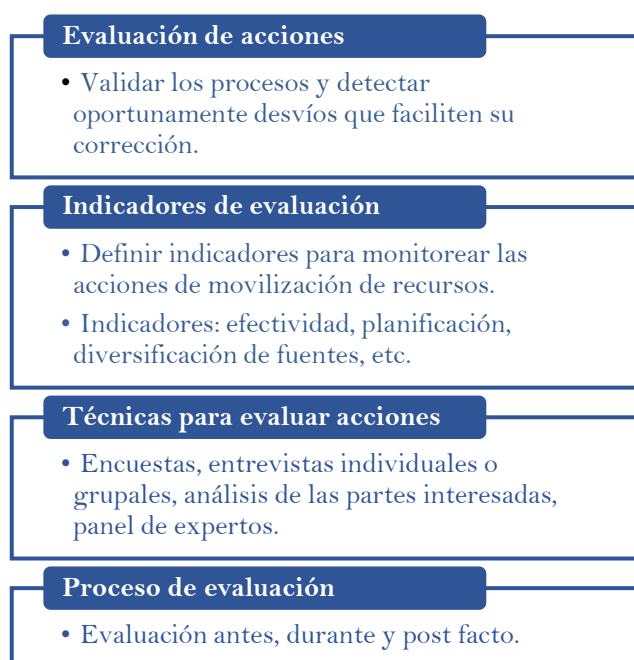
Figura 57. Ejecución del plan para movilizar recursos



Fuente: Elaboración propia.

La última etapa, se refiere a la evaluación y monitoreo del plan de recaudación con la finalidad de elaborar indicadores que den cuenta de su impacto. Estas dos instancias permiten validar los procesos y detectar oportunamente desvíos que faciliten su corrección, para ello, existen numerosas técnicas entre las que se destacan las encuestas, entrevistas individuales o grupales, análisis de las partes interesadas, panel de expertos que le posibilitan a una organización monitorear y evaluar las actividades. Como resultado, la información que se obtiene puede ser utilizada para redireccionar cuestiones que no estén funcionando adecuadamente y si bien la evaluación se encuentra figurativamente en el último eslabón, es fundamental que se la considere como un proceso transversal y continuo incorporado como parte de los procesos cotidianos en una organización. Este momento, se encuentra íntimamente relacionado con el análisis de situación, ya que supone una evaluación de las posibilidades previas al implementar un proyecto, pero también se considera durante y post facto del proceso.

Figura 58. Evaluación y monitoreo para movilizar recursos



Tal como se ha expresado, cada uno de los cuatro momentos se configura como eslabones interrelacionados en un proceso que tiene como finalidad recaudar fondos. El tema de la financiación y obtención de recursos dentro del ámbito de la sociedad civil es complejo, y se le suma a ello, un momento histórico en que los recursos de financiamiento son escasos. Es por esta razón, que las OSC deben competir y desarrollar estrategias creativas para solicitar donativos. Asimismo, si bien una organización puede elaborar un plan de *fundrasing* completo y de manera integrada, los aspectos comunicativos son claves, ya que lo que se pretende, cuando se solicita colaboración, es que el donante acompañe una causa. Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías han permitido que se amplíen la formas de convocar ofreciendo ventajas y mayores posibilidades de interactividad con los donantes. Será entonces un desafío para las OSC, encontrar las formas de procurar recursos que colaboren a la sostenibilidad institucional.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO |

La movilización de recursos se refiere a la capacidad de gestión que tiene una organización para procurar recursos financieros, técnicos o humanos. En este capítulo se profundizó sobre una de las prácticas específicas de movilización de recursos que es la recaudación de fondos o *fundrasing*. La competitividad en el campo social por la obtención de fondos desafía a las organizaciones a diseñar estrategias que puedan colaborar a obtener recursos y de esta manera posibilitar el fortalecimiento institucional, por tanto, los aspectos comunicativos se instituyen como recursos necesarios de acción. En este sentido, los estudios sobre *fundrasing* han evolucionado hasta tal punto, que se lo considera una disciplina específica.

En Argentina las subvenciones por parte del Estado siguen siendo altas con relación a las donaciones privadas, sumado a esto, es un país que se dona

poco comparativamente a otras regiones. En este sentido, se comprende la razón por lo cual el 76% de las OSC consultadas en esta TD, mantienen una comunicación con los sectores públicos de manera frecuente y un 58% con las empresas. Con relación a las donaciones de carácter privado, en general las personas con alto patrimonio que deciden donar priorizan el grado de conocimiento y confianza hacia la institución que lo solicita y también aportan a proyectos específicos de corto plazo. Se detalló también en este capítulo las diferentes fuentes que pueden provenir de individuales particulares empresas, Estado o por la cooperación internacional.

Recaudar fondos significa reflexionar sobre las distintas formas que le permitan estabilidad y sostenibilidad a una organización, por tanto, supone establecer distintas acciones que le aseguren una permanencia y crecimiento a largo plazo. Para tal fin, se exhibió un plan para recaudación de fondos según cuatro momentos. El primer momento es analítico e incluye el análisis de la situación, definición de necesidades de la organización y la construcción de un diagnóstico. El segundo momento, se corresponde con el diseño comunicacional propiamente dicho y contiene definición de acciones, actores, contenidos y canales de comunicación para movilizar recursos. El tercer momento, es el de implementación y puesta en marcha del plan que establece las diferentes instancias para el plan, y por último, un cuarto momento que hace referencia a aspectos de evaluación y monitoreo de las acciones implementadas.

CAPÍTULO 11.

ESTRATEGIAS DE MEDIATIZACIÓN

11.1. Las OSC y su relacionamiento con la prensa

En el presente capítulo se reflexiona sobre los procesos de mediatización de las organizaciones sociales y en particular el relacionamiento que establecen con la prensa. El término mediatización se refiere a un proceso social en el cual las instituciones y sus prácticas se estructuran en relación directa con los medios masivos (Verón, 1995) y a diferencia de la mediación, enfatiza el papel de los medios de comunicación en la transformación de la cultura y la sociedad (Palencia-Lefler i Ors, 2001). Es por esta razón, que se mencionan los procesos de mediatización como prácticas que las organizaciones sociales mantienen con los medios de comunicación social.

La mediatización debe entenderse como un proceso común de la alta modernidad, equiparable a otros procesos similares, como la urbanización, la globalización o la individualización. El posterior desarrollo de la mediatización deberá valorarse en relación con los contextos históricos específicos y los distintos ámbitos institucionales en los que los medios de comunicación se han integrado. (Hjarvard, 2016, p. 239)

Tradicionalmente, han sido los medios de comunicación masiva los escenarios privilegiados a través de los cuales se difunde información, aunque en la actualidad hay un desplazamiento hacia las plataformas digitales, pero, aun así, siguen marcando agenda. Los medios, por tanto, se constituyen como escenarios de representación y circulación simbólica convirtiéndose en el lugar por excelencia de la producción social de sentido (Sodré, 2001). De esta manera, construyen realidad de acuerdo con sus perspectivas, ya que son empresas con intereses políticos, económicos y sociales, a través de los cuales, la información cobra un valor según la circulación propia de toda mercancía. De acuerdo con esta perspectiva, los medios de comunicación dejan de ser vistos como un canal trasmisor de información, para ser considerados como espacios de conflicto y construcción de hegemonías sociales, aunque no tienen el mismo poder que tenían en la modernidad (Scolari, 2008). Los medios masivos, han perdido la exclusividad en la producción de información ya hay usuarios que la ofrecen de forma permanente, gratuita y de manera más ágil que los emisores tradicionales. Esto ha llevado a que la participación pública del ciudadano en el circuito de información haya cambiado también las dinámicas del periodismo (Amado, Etkin y Báez, 2019, p. 7).

Por su parte, las OSC, acuden a los medios de comunicación para facilitar el diálogo con la opinión pública e intentar lograr visibilidad pública sobre sus temas. Sin embargo, es necesario aclarar que en sí mismos los medios no movilizan socialmente, pero sí facilitan el trabajo de las ONG para la movilizar conciencias y voluntades (Hjarvard, 2016, p. 29). Pero simultáneamente, son escasos los espacios que los medios otorgan a temas que provienen de la sociedad civil, y así lo manifiesta un estudio de la ONG Periodismo Social que señala que solo un 6% de los contenidos totales que aparecen en los medios gráficos, utiliza como fuente de información a las OSC (Cytrynblum, 2007). Muy pocas organizaciones, que no sean aquellas consagradas o altamente profesionalizadas,

aparecen en el cuerpo central de los diarios o en secciones que no sean sociedad o suplementos especializados.

El periodismo ha incorporado la actividad de las OSC en sus ediciones y emisiones cotidianas, pero hay que destacar que en general lo ha hecho de un modo casi testimonial, secundario, y sin darle presencia frecuente en las secciones centrales de los diferentes medios (Cytrynblum, 2007).

El mismo informe, manifiesta que si bien hay 40 % de argentinos a quienes les interesan los temas sociales, sumado a que las OSC se encuentran entre las primeras en el ranking con altos índices de credibilidad (Oh Panel, 2018) la sociedad civil tiene escasa presencia en los medios tradicionales¹⁰¹. Además, se le adiciona que las noticias en las que aparecen las OSC se presentan los temas con alta carga emocional. Al mismo tiempo, un elevado número de organizaciones no cuenta con áreas de comunicación formalizadas que puedan, por una parte, producir información relevante para la prensa y por otra, establecer una frecuencia de contacto sostenida en el tiempo. Si bien hay casos excepcionales, solo una minoría de ONG se ha convertido en referentes dentro del ámbito periodístico, ya que la mayoría establece un relacionamiento ocasional con la prensa.

11.2. Activismo informativo

En la actualidad se han ido conformando otras formas de ejercer el periodismo conocidas como periodismo social, cívico, ciudadano, participativo o periodismo 3.0. Estas prácticas hacen referencia a la capacidad de los propios ciudadanos de convertirse en productores y difusores de información, ya sea que provengan de individuos como de movimientos u OSC, pero buscan convertirse en fuentes alternativas y poner en marcha los medios necesarios para informar ellos mismos, conformando un nuevo ecosistema informativo. Se puede rastrear el inicio del periodismo cívico durante los años noventa, ejercido por aquellos

¹⁰¹ Así lo señala un estudio de una consultora argentina de opinión pública que ubica a las ONG en el tercer puesto de credibilidad con un 22%, luego de las Universidades con 36% y las pequeñas y medianas empresas con un 27% (Oh Panel, 2018).

periodistas interesados en dar cobertura sobre temas que afectaban al ciudadano común

En muchos casos consiguieron romper barreras y llevar a la luz pública noticias que los grandes medios temían difundir. En otros, dieron paso a movilizaciones ciudadanas que cambiaron leyes y gobiernos. En otros, dieron visibilidad a situaciones sociales insostenibles y cambiaron la cultura de un país. (Bruno y Ruggero, 2011, p. 16)

Estas nuevas formas, posibilitan a las organizaciones sociales transformar las relaciones tradicionales que mantenían con los medios, redefiniendo su participación en los procesos de información. Sumado a ello, las nuevas tecnologías de información favorecen los procesos colaborativos para ejercer un periodismo ciudadano y hay sobrados ejemplos de iniciativas que comienzan a instalarse como referentes de esta forma de interpretar la práctica periodística¹⁰². Uno de los desafíos que encuentra el periodismo ciudadano, se refiere al rol del *producers*, es decir, a los responsables de desarrollar contenidos de la información, ya que incluyen desde una rápida opinión hasta un uso más profesional con plataformas propias de periodismo ciudadano. Aun así, el aporte que representa consiste en acrecentar las fuentes disponibles y ampliar las gamas temáticas que no tienen lugar en los medios tradicionales

La aparición de los ciudadanos como emisores sociales es un fenómeno comunicacionalmente significativo, que democratiza la función informativa al abrir espacios en los medios tradicionales, o al crear nuevos medios en los que el público puede aportar directamente sus intereses o experiencias. (Pellegrini-Ripamonti, 2010, p. 276)

Estos nuevos espacios de emisión, junto a prácticas de periodismo ciudadano, posibilitan a las OSC ampliar los márgenes de acción informativa para que sus temas encuentren otros canales para encausar sus voces. Otra forma de práctica vinculada al periodismo ciudadano son las acciones de *media advocacy*

¹⁰² El caso de *Global Voices* es uno, y tiene como finalidad recopilar información de medios y ciudadanos de diferentes partes del mundo, resaltando las voces que no son escuchadas en los medios de comunicación tradicionales (Global Voices, s.f.). Otro ejemplo, es la plataforma *Bottup* que incentiva la construcción de una opinión pública construida por los propios ciudadanos, o como ellos mismos argumentan construir la agenda informativa de abajo hacia arriba (LLop, s.f.). Otro ejemplo es *Crowdvoice* que procura informar sobre los conflictos olvidados o silenciados o el sitio indio CGNet reconocido por la participación de los ciudadanos (Shuttleworth Funded, s.f.). En Argentina, por su parte, existen iniciativas desde la sociedad civil como *Periodismo Social*, que difunde contenidos de noticias vinculadas a la sociedad civil, o *Infocívica* que es una agencia de noticias que actúa como nexo entre los medios de comunicación y la sociedad civil.

desarrollado ampliamente por la academia norteamericana, que implica utilizar los medios de comunicación masiva para promover iniciativas sociales, estimular el debate y procurar incidir en políticas públicas. En esta línea de *media advocacy* las organizaciones sociales no solo difunden sus causas, sino que es una forma de presión pública para los responsables de la formulación de políticas

Media advocacy is the strategic use of the media to promote behavioral and social changes and advance policy initiative. It aims to use the media to raise awareness and promote critical thinking and debate about specific issues that need public and legislative attention. (Waisbord, 2016)

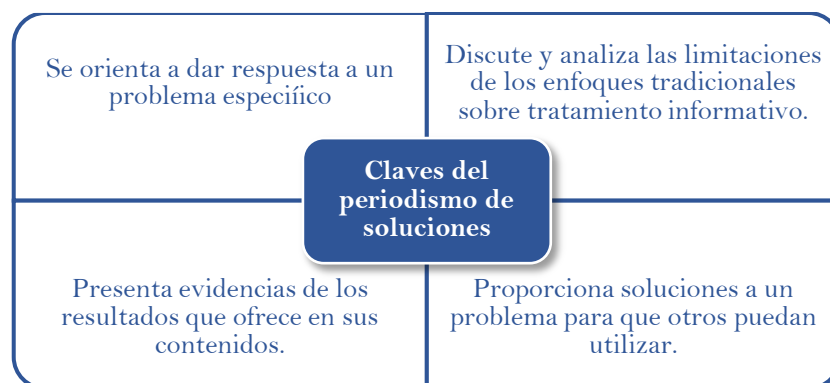
Además, los estudios de *media advocacy* proponen establecer prácticas que potencien las relaciones entre actores de la sociedad civil y la prensa y que ayudan a maximizar el potencial que los medios pueden generar para fortalecer la ciudadanía.

Otra de las prácticas que se instituye como una nueva forma de promover ciudadanía es el “periodismo de soluciones” cuya finalidad es aportar información que colabore a la solución de problemas a través de un tratamiento en profundidad sobre determinado tema¹⁰³. Es una propuesta superadora al periodismo de investigación ya que busca aportar soluciones para que la noticia no quede solo en la denuncia (Amado, 2018). El periodismo de soluciones, entiende que cubrir problemas es contar solo una parte de la historia, por lo tanto, se enfoca más en las respuestas hacia el ciudadano que en lograr impacto sobre las audiencias (Solutions Journalism Network, 2020). De esta manera, con el periodismo de soluciones se les presenta a las organizaciones sociales una oportunidad, ya que desde sus propias prácticas y expertiz, pueden producir información relevante que den respuestas a problemas y ayuden a fortalecer una ciudadanía informativa. Abundan ejemplos de información basada en este enfoque y que se convirtieron en noticias relevantes por el debate que

¹⁰³ Impulsada por OSC. La práctica de periodismo de soluciones comienza a promoverla *Solution Journalism* que es una organización no gubernamental que tiene como misión difundir dicha práctica a través de la elaboración de informes que den respuestas a problemas sociales (Solutions Journalism Network, 2020).

generaron¹⁰⁴. Por tanto, esta práctica ofrece una alternativa a las lógicas periodísticas tradicionales y posibilita rescatar un periodismo *mítico* que conecte y vincule al periodismo con la sociedad desde otras formas (Amado, s.f.).

Figura 59. Periodismo de soluciones



Fuente: Elaboración propia en base a los criterios establecidos por *Solution Journalism*.

Por otra parte, es necesario analizar el contexto informativo actual que asume características específicas y las cuales se deben considerar. La información basada en prácticas periodismo ciudadano, convive también con la inmensa cantidad de otras noticias que circulan en los medios digitales y no siempre son verdaderas. En este marco, se desarrolla el fenómeno denominado *fake news* que alude a noticias aparentemente verosímiles, pero que tienen la intención de engañar o hacer circular rumores para influir en las opiniones públicas. Es interesante destacar que el diccionario Oxford, consagró en el año 2016 a las *fake news* como la palabra de año, pero es también cierto que es un término cuestionado tanto por periodistas como por el ámbito académico. Es que el vocablo *fake news* se ha utilizado de manera tan amplia que incluye noticias falsas, errores honestos, teorías conspirativas o ciencia basura que en circunstancias actuales son fácilmente difundidas (Schudson, M. & Zelizer, 2017). Se le agrega a ello, que hay diferentes grados de falsedad en las noticias, por esa razón, se plantea hablar de información errónea (*misinformation*) desinformación

¹⁰⁴ Ejemplos de noticias aparecidas en la BBC: *World Hacks*, *My Perfect Country*, *Crossing Divides*, en el Boston Globe Boston Globe: *Things That Work* o *Cost of Diabetes*, para el periódico Caller-Times de Corpus Christi, Texas, por mencionar sólo algunas.

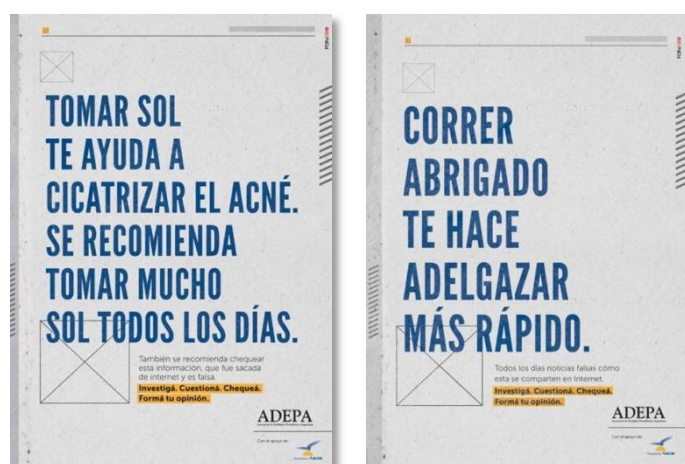
(*desinformation*) o mala información (*malinformation*) (Derakhshan yWardle, 2017).

Much of the discourse on ‘fake news’ conflates three notions: misinformation, disinformation, and mal-information. But it’s important to distinguish messages that are true from those that are false, and messages that are created, produced, or distributed by “agents” who intend to do harm from those that are not. (Derakhshan yWardle, 2017, p. 9)

De acuerdo con lo anterior, más allá del encuadre que se le asigne y los grados de verdad a los que se refieran, se debe asumir a las *fake news* como parte del contexto de difusión actual, por lo tanto, las organizaciones sociales deberían estar atentas a los nuevos fenómenos que se imponen en la circulación informativa. Es que la proliferación de noticias falsas provoca simultáneamente un descreimiento de cierta información y ésta desconfianza se acrecienta en las redes sociales que son las plataformas predilectas para difundirlas. Esto se puede constatar con la cifra que establece que el 26% de los argentinos no chequea la veracidad de la información que consume en portales de internet y una vez que se enteran de que dicha información puede ser falsa, el 48 % decide ignorarla, un 28% avisa a sus contactos y solo un 3 % la denuncia (Struminger, 2019). Con esto se quiere significar que la inquietud por las noticias falsas pone en jaque también la legitimidad de quienes actúan como emisores de información. Al mismo tiempo y ante el panorama de circulación de noticias falsas, aparecen OSC que colaboran con investigaciones e informes sobre los riesgos de contenidos engañosos, inclusive se han presentado casos en que los propios ciudadanos consultan a organizaciones sociales sobre la veracidad o no de noticias¹⁰⁵. Es por esta razón, que la credibilidad resulta más importante que la visibilización y en este contexto ser creíble es un diferencial que las organizaciones sociales pueden aportar.

¹⁰⁵ En Argentina se destaca el trabajo de la organización civil *Chequeado* que se dedica a la verificación de la información pública. Ampliar en: <https://chequeado.com>. También las investigaciones de *Infocudadana* que es una OSC cuyo fin apunta a mejorar calidad de la comunicación pública y fortalecer la circulación de la información para los ciudadanos. Ampliar en: <http://www.infocudadana.org.ar/>

Figura 60. Alerta de *fake news*



Dos piezas de la campaña de la Asociación de Entidades Periodísticas Argentinas (ADEPA) que busca promover el uso de información confiable alertando sobre los daños que provoca la utilización de las *fake news* (Adepa, 2018).

Por otra parte, la transformación que han generado las tecnologías en los procesos informativos tradicionales, produjo también un cambio en las rutinas periodísticas de los medios y de las instituciones. La tecnología digital representa mayores oportunidades para la sociedad civil si se sabe aprovechar su potencial, por ejemplo, en Argentina nueve de cada diez usuarios, obtiene información en línea, el 72% lo hace a través de las redes sociales y de ese porcentaje un 60% consume noticias desde Facebook (Derakhshan y Wardle, 2017). Según una encuesta sobre transformación digital, el 44% de las ONG cuenta con una iniciativa digital, pero solo un 8% tiene una estrategia definida (Newman, Levy y Nielsen, 2015). De allí que se hace necesario para las OSC, plantearse estrategias más que prácticas compulsivas de difusión digital. Pero también hay que estar atentos que las redes “no son para difundir los comunicados de prensa o las fotos de los actos oficiales, sino para dialogar, para ver en qué están los participantes, para intercambiar ideas, información, orientación (Fara et ál., 2013, p. 25). Un modo que pueden aportar las OSC es conjugar prácticas de *media advocacy*, con propuestas de *periodismo de soluciones* a través de un ejercicio colaborativo, que pueda dar forma a una nueva manera de hacer periodismo desde la sociedad civil.

Figura 61. Pilares para un periodismo ciudadano

11.3. La sociedad civil en los medios

Las OSC buscan participar en la vida pública, por lo cual, los medios de comunicación tradicionales han sido instrumentos claves para la difusión y legitimación de acciones sociales y también para establecer agendas políticas (Montoya Londoño, 2009). Las alianzas entre OSC y medios, no solo hace referencia a la posibilidad que la información se difunda a través de ellos, sino fortalecer la construcción de espacios propios.

A fines de los años 90 en Argentina, surgieron diferentes iniciativas como revistas, programas televisivos y espacios radiales vinculados a la temática de la sociedad civil. Uno de los precursores fue la revista *Tercer Sector* en especializarse sobre temas relacionados a organizaciones sociales o acciones solidarias con el objetivo de contribuir a la formación de una identidad del sector social¹⁰⁶. Por su parte, el diario *La Nación* en el año 1997, comenzó a editar un suplemento especial dedicado a las acciones solidarias llamado en un primer momento *Historias Solidarias* y actualmente bajo el nombre *Comunidad*. El diario *Clarín*, hizo lo propio en 1998 con el suplemento *Solidaridad* publicando acciones vinculadas al tercer sector o relativas a los sectores más vulnerables.

¹⁰⁶ La revista surgió en 1994 con el objetivo de desarrollar información sobre la sociedad civil y como ellos mismos afirman “Fue la primera revista iberoamericana especializada en organizaciones sociales, editada bimestralmente en soporte gráfico y posteriormente digital”.

Paralelamente, comienzan a surgir para la misma época los suplementos *Tercer sector* en la revista *Apertura* y la publicación indexada *Responsabilidad Social* en la revista *Mercado*. En el año 2002, como resultado de una propuesta de la ONG Red Solidaria, se pone en funcionamiento la agencia de noticias *Humanitarias*, que tenía como el fin elaborar y proveer a los medios de comunicación información de interés periodístico sobre situaciones de marginación e iniciativas de solidaridad. Estas iniciativas van consolidando los temas de la sociedad civil dentro de la prensa gráfica, fundamentalmente en aquellos diarios de circulación nacional.

Con relación a los medios audiovisuales, si bien en la actualidad son escasos los programas propios sobre sociedad civil, sí hay varias columnas dentro de noticieros o en programas de interés general. Uno de los primeros ciclos sobre solidaridad en televisión fue *Dar es dar* emitido a partir del año 2002 por el reconocido periodista Juan Alberto Badía y que se configuró como un suceso televisivo

“Dar es dar” no sólo es funcional como vehículo del deseo de dar del televidente sino también, a través de las imágenes, como una suerte de fiscalizador de transparencia. Y si es que tal mecanismo no ortodoxo sirve para incentivar los vínculos sociales, debe señalarse que siempre es preferible la existencia de los espacios solidarios a su lenta extinción. Aunque sea por TV, aunque sea efímera, aunque sólo responda a un estímulo catódico. (Molero, 2002)

Posteriormente, hubo un incremento de micros dentro de los noticieros como fue el caso de *Telenoche* por canal 11 y el *Noticiero de América TV* por canal 2 América. Con el tiempo, aparecen dos ciclos que fueron consolidados los programas *Puente esperanza* (2010) y *Andino y el país*.

Por su parte, históricamente las emisoras radiales dependientes de la sociedad civil se afianzaron en la década 80 y la mayoría era FM conformadas por cooperativas, asociaciones civiles, sindicatos o mutuales que se identificaron como comunitarias o alterativas. Es a partir del 2001, que aumentan los medios alternativos aunque en el período comprendido entre el 2003-2008 con las crisis de los medios, emerge al necesidad de implementar reformas sobre políticas de comunicación que incluyen también a las de la sociedad civil (Segura, 2016). Así

como es heterogéneo el campo de la OSC, también lo son los perfiles organizacionales de las radios comunitarias (Gerbardo, 2010) por lo cual, dada su complejidad no se pretende abordar la magnitud del campo radial, sino solo mencionar algunos ejemplos de emisoras radiales que fueron pioneras en Argentina. Una de ellas fue FM *En Tránsito* (1986) una de las primeras radios comunitarias formada principalmente por jóvenes, junto a la cooperativa de trabajo para la comunicación social y que aún sigue vigente. La radio *La Colifata* (1990) fue otra emisora perteneciente a una ONG y una de las primeras radios en el mundo en transmitir desde un neuropsiquiátrico¹⁰⁷. En la provincia de Córdoba a fines de los años 80, se afianzaron diversas iniciativas radiales con una presencia importante de emisoras vinculadas a organizaciones sociales, educativas y religiosas que encontraban en las FM una manera de potenciar sus proyectos (Martínez Luque, 2014). Por lo demás, existen innumerables micros en programas de radio que refieren problemáticas relacionadas a la sociedad civil y emisoras comunitarias en diferentes municipios y regiones de Argentina y Latinoamérica¹⁰⁸. Es importante remarcar que en Argentina a partir del año 2009 y con la modificación de la ley de radiodifusión 26 522, se reconoce la potestad a OSC de ser prestadoras de servicios radiofónicos reservándoles un tercio de las frecuencias radioeléctricas.

Por otra parte, también fue durante los años 90, que se afianzan las agencias de noticias vinculadas al sector de la sociedad civil como la *Agencia Universitaria de noticias* (AUNO) dependiente de la facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora e *Infocívica* agencia de noticias dependiente de la ONG Poder Ciudadano, ambas tenían como objetivo actuar como nexo entre los medios de comunicación y la sociedad civil. Las agencias de noticias tienen un papel importante en la difusión, ya que no solo pueden ofrecer información especializada, sino garantizar independencia informativa (Herrera, 2004).

¹⁰⁷ La Colifata nació en el año 1990 de la mano del psicólogo Alfredo Oliver, utilizando los medios de comunicación para la creación de espacios en salud.

¹⁰⁸ Un estudio interesante que da muestras sobre las experiencias en Latinoamérica de radios comunitarias y populares es el trabajo de Alfonso Gamucio-Dagron y Karina Herrera Miller (2010).

A continuación, se expone una tabla que sintetiza algunos de los programas en medios de comunicación social relativos al tercer sector, cabe aclarar, que los casos se corresponden a un recorte reducido por lo tanto no implica una presentación exhaustiva sino ilustrativa¹⁰⁹.

Tabla 23. La sociedad civil en los medios

AÑO DE INICIO	NOMBRE PROGRAMA O SUPLEMENTO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	SOPORTE QUE SE EMITE
Gráfica			
1994	Tercer Sector	Revista	Gráfico y digital
1996/7	Historias Solidarias	Suplemento Diario La Nación	Gráfico y digital
1998	Solidaridad	Suplemento Diario Clarín	Gráfico y digital
2000	Suplemento Tercer sector	Suplemento revista Apertura	Gráfico y digital
2000	Desfile de modelos	Suplemento Revista Veintitrés	Gráfico
2002	Revista ComunicaRSE	Revista especializa en sustentabilidad y RSE	Gráfico y digital
2003	RSE	Suplemento revista Mercado	Gráfico y digital
Sin fecha	RSE y sustentabilidad	Infobae	Gráfico y digital
2004	La garganta poderosa	Dependiente de la OSC La Poderosa	Gráfico
2005	La Ventana	Página 12	Gráfico y digital
Agencias de noticias			
2000	Infocivica	Agencia de noticias	Digital
1990	Agencia Universitaria de noticias (AUNO)	Agencia de noticias dependiente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora.	Digital
Audiovisual			
2002	Dar es dar	Canal 11 Telefe LS 84	Televisión
Sin fecha	Noticiero Telenoche (columnas sobre temas sociales)	Canal 13 LS 85 TV	Televisión
2007	Desde la vida	Canal 7 Tv pública Argentina LS 82 TV.	Televisión

¹⁰⁹ N. del A: No se encontraron datos disponibles que den cuenta de los programas y medios relativos al tercer sector. Por esta razón es que la construcción del cuadro está limitada a los escasos datos disponibles en la red y en las bibliotecas. Tampoco se realizó un relevamiento de aquellos programas y medios de cada una de las provincias argentinas.

AÑO DE INICIO	NOMBRE PROGRAMA O SUPLEMENTO	MEDIO DE COMUNICACIÓN	SOPORTE QUE SE EMITE
2010	Andino y el país	Canal 2 América TV LS 86 TV	Televisión
2014	Puentes de esperanza	Canal 2 América TV LS 86 TV	Televisión
Radio			
1987	FM En tránsito	93.9 Castelar Buenos Aires	Radio
1991	La Colifata	LT 22 Radio “La Colifata”	Radio
2007	Radios comunitarias	Foro Argentino de Radios Comunitarias (FARCO) asociación civil que nuclea a las radios comunitarias	Radial
2015	Tercer Sector Radio	FM UB 90.9	Radial

Fuente: Elaboración propia.

Como se ha expuesto, si bien los medios tradicionales están dando cabida a temas vinculados a la sociedad civil, su tratamiento aún se remite a cuestiones testimoniales sin facilitar una presencia fuerte en secciones centrarles. Entre las razones, se destaca que la agenda informativa argentina, está sujeta a noticias de política y economía siendo un porcentaje muy menor las vinculadas a organizaciones sociales, ciudadanía o sociedad (Cytrynblum, 2007). De todas maneras, los medios de la sociedad civil han podido encontrar sus lugares, ya sean propios o no, en diferentes medios de comunicación social.

11.4. Gestión para un relacionamiento con la prensa

Las lógicas de los medios y de las OSC ocasionalmente coinciden, mientras los primeros exigen información actualizada y novedosa en tiempo y forma, las OSC argumentan que los medios no tienen interés en temáticas sociales. Las organizaciones sociales siguen siendo minoría como fuentes de información para los medios, aún con el elevado grado de credibilidad que tienen en la sociedad. Por su parte, la crítica que las organizaciones sociales le realizan a los medios, es la arbitrariedad en la presentación de los temas, ya que se prefiere presentar los asuntos con sensibilidad más que mostrar información con valor periodístico. Asimismo, las propias OSC establecen que no logran sostener con la

prensa un vínculo continuo y sostenido en el tiempo, siendo la mayoría de las veces relaciones esporádicas que dependen de la cantidad de información que disponga una organización¹¹⁰. Otro tema que preocupa a las OSC, es que en escasas oportunidades logran marcar agenda e incidir en la opinión pública, exceptuando aquellas situaciones en las que obtienen apoyo de figuras públicas reconocidas o con temas que los propios medios agenden¹¹¹.

Por su parte los medios de comunicación, consideran que las organizaciones sociales no cuentan con voceros capacitados que brinden información en tiempo y forma, además diariamente reciben numerosa información con las cuales las organizaciones sociales deben competir. Además, los medios demandan que no hay fuentes accesibles de información sobre las OSC y que en general las organizaciones se contactan con la prensa cuando tienen eventos por difundir. Por lo tanto, se produce un desacompañamiento entre la prensa y las OSC en el cual pocas veces las expectativas de cada sector coinciden. De allí, que el desafío para las organizaciones sociales será salir de los suplementos especiales y ganar espacio en otras esferas de noticias. Esto se podría lograr, actualizando la información disponible, estar atentos a la agenda de los medios y promover vínculos entre las organizaciones y los periodistas. En este sentido, si una OSC está dispuesta a gestionar acciones de prensa, es necesario que cuente con los recursos necesarios que requiere dicha actividad. Cada medio de comunicación tiene sus propias lógicas, lenguajes, tiempos y audiencias, por lo tanto, será necesario entender la dinámica de la relación para luego establecer conversaciones adecuadas con la prensa.

¹¹⁰ En base a las entrevistas mantenidas con informantes claves y las OSC que participaron del cuestionario.

¹¹¹ en los últimos años figuras pertenecientes al espectáculo o al ámbito artístico y cultural se han hecho voceros de causas de diferentes organizaciones sociales. Otro ejemplo de marcar agenda fueron los temas que propiciados desde OSC pudieron convertirse en ley, como la trata de personas, el matrimonio igualitario o la ley de bosques nativos.

Tabla 24. Demanda de los medios y las OSC

DE LAS OSC HACIA LOS MEDIOS	DE LOS MEDIOS HACIA LOS OSC
Falta de interés en ciertas temáticas sociales.	No hay voceros informados y capacitados.
No hay espacios centrales en los medios para las OSC.	Escases de recursos humanos para impulsar acciones de comunicación con la prensa.
Reducción en su contenido: tratamiento de los temas de índole emocional.	Falta de tiempo para comunicar de forma sistemática.
Arbitrariedad en su presentación.	No comprenden los tiempos y el lenguaje de los medios.

Fuente: Elaboración propia en base al cuadro propuesto por E. Etkin (2012).

Las organizaciones sociales se relacionan de diferente manera con la prensa y esto se puede evidenciar en las respuestas de las OSC consultadas para esta TD. El 58% de las organizaciones manifestó efectuar acciones hacia la prensa, pero de este porcentaje, el 63% realiza de forma esporádica y un 34% frecuentemente. Como se puede observar, es elevado el porcentaje de organizaciones que se vinculan y en general las prácticas que mayormente utilizan para relacionarse es en primer lugar la gestión de entrevistas, segundo el envío de artículos o gacetillas de prensa y tercero, los encuentros con periodistas. Estas cifras coinciden con un estudio efectuado en España sobre gabinetes de prensa que indica que la mayoría de las ONG envían notas de prensa, seguidas por gestión de entrevistas o declaraciones a los medios (Balas Lara, 2011).

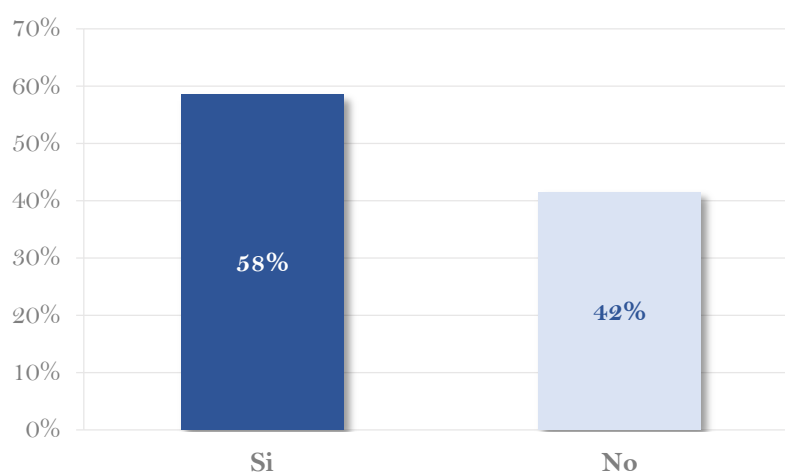
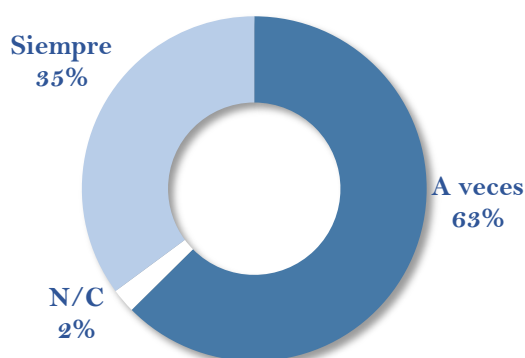
Figura 62. ¿Realiza acciones de prensa?

Figura 63. Frecuencia de acciones de prensa



Los medios de comunicación siguen siendo un canal valorado por las organizaciones sociales, principalmente por su capacidad de llegar a diferentes públicos, por su poder de influencia en la conformación de la opinión pública y por ser medios más creíbles con relación a otras plataformas, como por ejemplo, las redes sociales (Regadera González, González Luis y Paricio Esteban, 2017).

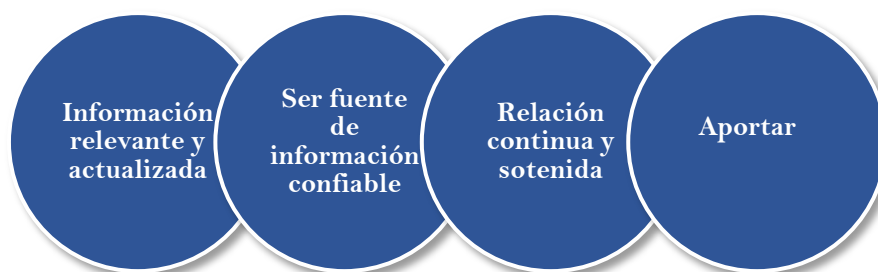
La dinámica de un modelo de periodismo mercantilista que reduce los hechos a titulares fugaces e impactantes, como si se tratara de un eslogan publicitario, deja a la ciudadanía ayuna de la información necesaria para formarse un juicio crítico sobre los acontecimientos de interés público, circunstancia que facilita la posterior domesticación de la opinión pública por parte del poder. Pues la falta de discursos autónomos construidos desde la sociedad civil facilitará la adopción de aquellos otros oficiales sobre los distintos asuntos de interés público. (Suárez-Villegas, 2017, p. 87)

Las OSC son una de las principales portadoras críticas al sistema político, social y económico en una comunidad, por tanto, al intentar modificar la agenda política cuentan con la desventaja que no tienen cabida en los medios, sumado a esto, deben competir simbólicamente con otros actores con mayor aceptación y convocatoria (Sampedro, Jerez Novara y López Rey, 2002). En este marco se advierte que, si bien la profesionalización de los responsables de prensa en las OSC es incipiente, también hay un crecimiento en la conformación de gabinetes dentro de la cultura de las OSC. De todos modos, tal como se requieren habilidades para desempeñarse como responsable de comunicación, lo mismo sucede para quienes ejerzan una gestión de prensa. El interrogante que surge es ¿Qué tipo de información produce una organización que suscite interés en los medios? claramente que la respuesta dependerá del tipo de institución y sus

temas, pero en términos generales, una organización no está produciendo diariamente información pública novedosa¹¹². Se podría pensar no solo en el contenido de la información, sino en qué momento se justifica que una OSC tenga presencia en los medios. Sin embargo, los diarios siguen siendo el medio por excelencia a través de los cuales los otros medios basan su agenda informativa, por tanto, es comprensible que las organizaciones pretendan informar a la prensa, pero esta necesita información diferencial de acuerdo con sus intereses.

De la misma forma, las OSC pueden generar información complementaria a la que los medios proponen y convertirse en una corriente de opinión alternativa, ya que pueden aportar su mirada a un tema que se encuentre en la agenda pública y brindar información propia. Es en este sentido que hasta puede actuar, como una agencia especializada de noticias concerniente a su temática (Pont et ál., 2019) y de esta forma abastecer información a los medios¹¹³.

Figura 64. Requerimientos de la prensa hacia las OSC



Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, el relacionamiento con la prensa es una tarea que exige de las OSC determinado conocimiento de cómo se desarrollan las rutinas periodísticas

¹¹² No se descartan casos excepcionales en los que una organización por el contexto pueda convertirse en generadora de noticias. Por ejemplo, Médicos sin Fronteras y sus intervenciones en catástrofes. La Cruz Roja y su asistencia en países en guerra, por mencionar solo algunos casos.

¹¹³ Existe información que la organización puede abastecer a la prensa y que no necesariamente es directa sobre su actividad. Por ejemplo, hay organizaciones que trabajan con temas vinculados a la pobreza, desnutrición o salud y que pueden aportar a los periodistas datos o información actualizada sobre dichas temáticas. No resulta conveniente establecer un relacionamiento con la prensa como una actividad de envío de gacetillas. Por el contrario, se podría pensar en estrategias en las que una organización pueda servir como fuente de información a periodistas de diferentes medios.

en los medios, cuál es el tipo de información que demandan y en un contexto de alta competitividad informativa, necesitan ofrecer información novedosa y de calidad que pueda ser sostenida en el tiempo.

11.5. Estrategias de prensa aplicadas a OSC

Para llevar a cabo acciones de relacionamiento con la prensa es necesario que una organización se plantee estrategias que puedan optimizar y orientar sus comunicaciones. Se intentará en este apartado, presentar acciones que posibiliten un adecuado relacionamiento entre OSC y la prensa, para tal fin, se han establecido tres momentos que funcionan como hoja de ruta para orientar las comunicaciones con la prensa según los siguientes ejes:

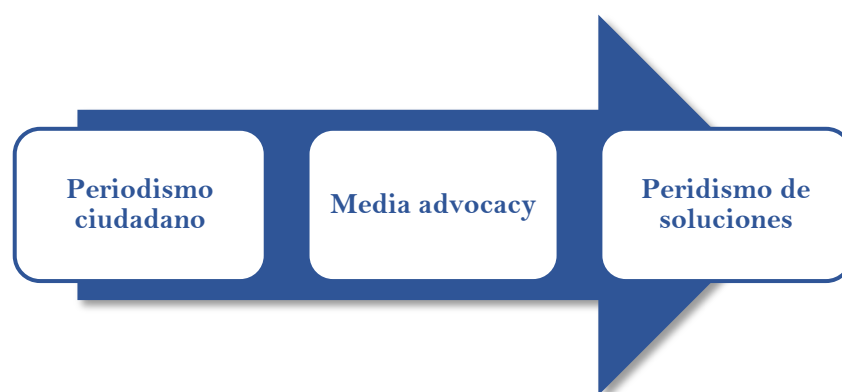
- Promover ciudadanía comunicativa.
- Potenciar capacidades informativas.
- Desarrollar un plan de acción.

Las dos primeras instancias conforman las acciones previas al contacto con la prensa, de modo que, se entiende que es parte de una estrategia integral de relacionamiento, en tanto, el último momento se corresponde al diseño propio de un plan operativo, es decir, las consideraciones fácticas para tener en cuenta en la ejecución de un plan.

Como primer paso, se deberían replantear los modelos con los que se vienen operando las prácticas de relacionamiento y entender que las dinámicas actuales se desarrollan bajo conceptos colaborativos y creativos que ayudan a promover una ciudadanía comunicativa. Para llevar a cabo una estrategia de prensa, es conveniente que una organización plantee objetivos claros de difusión y que estén alineados a aspectos relevantes de interés público, esto significa, que una información que no sea de interés será descartada por los medios. Una relación con la prensa se construye en base a la confianza y la credibilidad, por esta razón, es importante para una institución convertirse en un referente creíble que colabore con el periodismo. Producir información de valor, resulta más

importante que enviar indiscriminadamente gacetillas de prensa. Otra posibilidad que se les presenta a las organizaciones frente a la prensa, consiste en ejercer funciones de *media advocacy* con la intención de procurar incidir en la agenda mediática y disponer de los medios de comunicación para estimular el debate público (Waisbord, 2015). En efecto, una organización puede presentar contenidos de calidad e incentivar al ejercicio del periodismo de soluciones que brinde no solo diagnósticos sino respuestas asequibles para la ciudadanía. Es por esta razón que el ejercicio de una ciudadanía comunicativa que conjugue las prácticas de periodismo ciudadano, con aportes y soluciones, e incentive el derecho de las organizaciones de difundir y la potestad de dar a conocer sus posiciones (Amado, 2010).

Figura 65. Ciudadanía comunicativa



Fuente: Elaboración propia.

El segundo momento, consiste en potenciar las capacidades informativas de una OSC que procure colaborar con la prensa. Existen sobrados ejemplos de organizaciones sociales que por su presencia en los medios han podido instalar su causa, conseguir fondos, recibir donaciones o convocar a voluntarios¹¹⁴. En este marco, es posible entender que la prensa es un aliado estratégico para las

¹¹⁴ Para citar solo algunos ejemplos la Fundación María de los Ángeles (FMA) y el tema sobre trata de personas, Susana Trimarco directora de la FMA, estableció en diferentes entrevistas, que haber contado con el apoyo de periodistas facilitó la visibilización sobre la desaparición de su hija y por consiguiente la visibilización de la causa. Otro caso es la Fundación Huésped, quien desde sus inicios contó con la participación y el apoyo del periodista Roberto Jáuregui, tal como destaca la propia Fundación fue una figura destacada que trabajó incansablemente para instalar la temática. La fundación Huésped no solo se ha convertido para los periodistas en un referente sobre el HIV, sino que ha ampliado sus campañas e información a problemas como cuestiones de género o el aborto.

organizaciones ya que les permite situar en agenda temas que pueden estar invisibilizados y de otra manera no circulan en el escenario público. Una actividad de relacionamiento hacia la prensa requiere de un plan que lo dirija, que si bien no garantiza la publicación, si construye y afianza los lazos con los medios. Pero, ante todo, una OSC debe articular lo que ofrece como información con aquellos tiempos, contenidos y requerimientos que demandan los medios

El interesado debe preguntarse por la conveniencia de aparecer en ciertos medios: no en todos los casos sirve aparecer en el diario de mayor circulación o en el noticiero de la noche (porque no siempre es aconsejable exponerse ante una gran audiencia) (...) el bajo perfil está en contradicción con la aparición en prensa, en la medida que los periodistas buscan información de impacto (...). (Amado, 2010, p. 103)

Desde esta perspectiva, las organizaciones deben estar atentas a las conversaciones del entorno si pretenden instalar sus propios temas e introducirlos en la discusión pública, asumiendo de esta manera, la dimensión política que les cabe por el hecho de ser actores sociales. Potenciar las capacidades comunicativas implica, por una parte, evaluar el potencial comunicativo de los temas y por otra, articular dichos temas con la agenda de los medios. Es por esta razón que las acciones de prensa deberían enmarcarse en una estrategia integral y no solo pensar en prácticas aisladas. En otras palabras, potenciar las capacidades informativas implica analizar la agenda de los medios, evaluar el potencial informativo que una organización puede ofrecer, establecer un plan concreto que lo dirija y aplicar técnicas apropiadas de difusión.

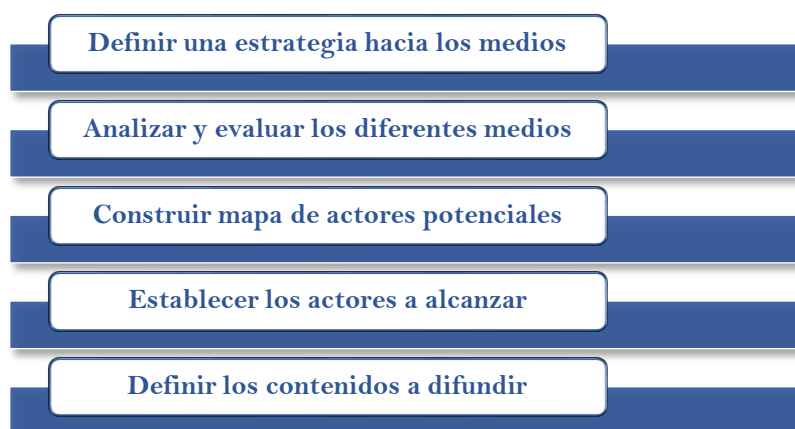
Figura 66. Potenciar capacidades informativas



Fuente: Elaboración propia en base al Plan de prensa, propuesto por Amado, 2010, p. 103.

El tercer momento, se refiere al diseño específico de un plan de acción hacia la prensa, que implica simultáneamente, la elección de medios y la definición de los posibles destinatarios hacia los cuales estará dirigida la información. Este doble análisis, debería realizarse acompasadamente, ya que es necesario analizar qué llegada tiene cada medio para determinar sus públicos. Si una organización se plantea alcanzar los grupos de poder legislativo, quizá los medios gráficos de circulación nacional sean más convenientes que los medios locales; inversamente si la organización pretende llegar a sus beneficiarios directos, posiblemente los medios más cercanos a la comunidad sean los más efectivos. La evaluación de medios y actores a los que se pretende alcanzar es una tarea que exige planificación ya que, no todos los públicos tienen las mismas preferencias ni están expuestos del mismo modo a los medios. Es por esta razón que categorizar o actores a los cuales se pretende informar direccionar los mensajes según intereses, expectativas y necesidades de cada uno.

Figura 67. Mapa de actores y evaluación de medios



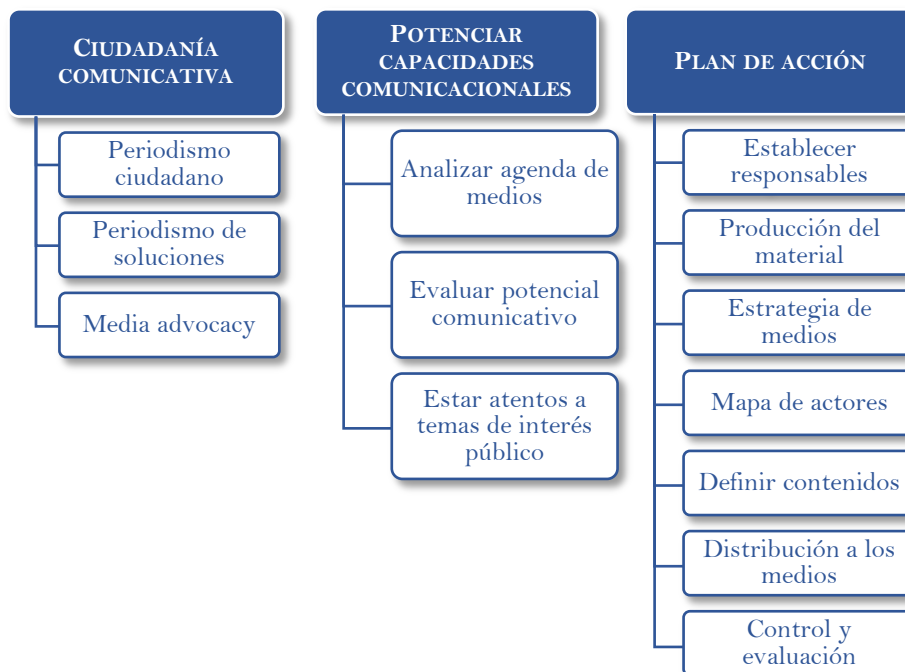
Fuente: Elaboración propia.

Una estrategia de relacionamiento con la prensa supone también establecer previamente el tipo de contenidos informativo que puede producir una organización y la forma de presentarlo, de tal modo que, el medio reciba información completa y actualizada¹¹⁵. Están surgiendo nuevas formas de presentar información a la prensa que no son las tradicionales como las gacetillas o notas de prensa, un ejemplo es el *story telling*, que es una técnica que sirve para presentar información de forma más creativa. Esto va acompañado también de la disponibilidad de las llamadas *tecnologías cívicas* que son herramientas promovidas desde la sociedad civil para aumentar la participación pública. Además, en los diferentes medios suelen haber secciones o programas especializados que pueden ser más receptivos a recibir información de la sociedad civil. Para efectivizarlo, es fundamental que una OSC cuente con los datos de los medios y de los periodistas para que a la organización le resulte posible distribuir información. Por último, es necesario establecer los procesos de control y evaluación sobre las acciones de prensa, que incluyen tanto el control de lo publicado como la evaluación de los objetivos que se propusieron con el plan. Existen numerosas técnicas digitalizadas de *clipping* que registran la repercusión de una información en los medios, además la evaluación exige que se analice el

¹¹⁵ La producción de material incluye: reportajes, artículos pre redactados, notas de opinión, informes de prensa, encuestas, estadísticas, informes financieros y material institucional y se dispondrán en diferentes soportes ya sean gráficos, audiovisuales, sonoros o digitales.

trabajo que se realizó, las notas efectivamente publicadas y el presupuesto que se ha empleado para llevarlas a cabo.

Figura 68. Estrategia de prensa



Fuente: Elaboración propia.

Como se ha desarrollado en el presente capítulo, para promover un relacionamiento con los medios de comunicación una organización debe procurar ofrecer información creíble y adaptada al lenguaje de los medios. La decisión de una OSC de exhibirse en los medios es una decisión que repercute en el seno de las organizaciones, por tanto, deben estar preparadas para las repercusiones posibles. Como se explicó anteriormente, la relación con los medios exige de un conocimiento mutuo y en contextos de abundancia informativa, más que cantidad de noticias, es preferible producir información de valor. Las OSC suelen producir información relevante que debe ser traducida al lenguaje periodístico si la finalidad es difundirla a través de los medios. Las OSC ocupan un espacio importante dentro de la ciudadanía, por lo tanto, tienen la capacidad no solo de proveer información plural a los medios de comunicación, sino de fomentar procesos de democratización comunicativa. Asimismo, muchas ONG cultivan las prácticas afines al periodismo ciudadano logrando informar sin intermediarios,

generando y difundiendo sus propios contenidos de forma independiente. Aun así, se plantea un desafío que posibilita la colaboración entre actores de la sociedad civil y los medios de prensa, para que de manera articulada, integren sus capacidades al ecosistema informativo actual en pos de una pluralidad de voces.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO |

En este apartado se analizaron las prácticas de mediatización y en especial el relacionamiento entre las organizaciones sociales y la prensa. Los medios de comunicación son los escenarios a través de los cuales se dirimen las discusiones públicas, por lo tanto, se convierten en el lugar por excelencia de la producción social de sentido. En general, la relación entre medios y OSC suele no estar acompañada, por lo cual los reclamos de ambos sectores hacen reflexionar también sobre las formas de ejercer el periodismo. Si bien las OSC gozan de alto grado de credibilidad pública, tiene escasa presencia en los medios masivos. Las noticias sobre sociedad civil ocupan entre un 6% a 8 % de los contenidos totales en los medios gráficos de Argentina y en general las OSC no son fuentes de información consultadas por los periodistas.

Por otra parte, aunque los soportes digitales vayan ganando espacio, la función de informar a las grandes audiencias descansa todavía en los medios masivos y sobre todo siguen marcando agenda en la conversación social. Pero simultáneamente, hay nuevas formas de ejercer el periodismo desde lo social, el periodismo cívico, ciudadano, participativo, de soluciones, *media advocacy* refieren a prácticas que los propios ciudadanos u OSC, se convierten en productores y difusores de información. Estas nuevas formas, posibilitan a las organizaciones sociales transformar las relaciones tradicionales que mantenían con los medios y los periodistas, y por lo tanto, pueden ampliar los márgenes de acción informativa de las OSC para que sus temas encuentren canales alternos y puedan amplificar sus voces.

La información sobre la sociedad civil que aparece en los medios masivos suele estar asignada a suplementos específicos o a la sección sociedad o interés general, también las lógicas de los medios raramente coinciden con las de las organizaciones sociales, por lo cual sus intercambios son desiguales porque parten de lugares de poder diferenciales. Extraordinariamente los medios ofrecen a los temas de las OSC una centralidad y en general sus temas son presentados desde una arista emotiva más que informativa. Por su parte, los medios demandan a las OSC información que se ajuste a los criterios de ser noticiable, cuestiones que a veces exceden las capacidades de las organizaciones.

Aun así, las OSC mantienen relacionamiento con la prensa los medios siguen siendo un canal valorado por las organizaciones sociales principalmente por su capacidad de llegar diferentes. Para poder llevar a cabo acciones de relacionamiento con la prensa, es necesario que una organización se planteen estrategias que las optimicen, para tal fin, se propuso establecer criterios según por cuatro momentos, el primer momento denominado ejercicio informativo, que hace referencia a la capacidad de una OSC de convertirse en referente del tema a partir del ejercicio de tres prácticas simultáneas: periodismo ciudadano, periodismo de soluciones y *media advocacy*. Esto significa que una OSC pueda brindar información oportuna y anticipada y aportar a un gran tema su mirada, lo que puede constituir lo que se ha denominado una práctica de ciudadanía

comunicativa. El segundo momento, implica potenciar las capacidades informativas de la OSC, lo que implica examinar las necesidades de información de los medios y los públicos. La prensa, en esta articulación, actúa como canal para que una organización social pueda llevar sus temas a la arena de la opinión pública. Se sugieren cuatro acciones a desarrollar: analizar la agenda de los medios, evaluar el potencial comunicativo de un tema establecer un plan de acción y desarrollar acciones puntuales. El tercer momento, establece el diseño de un mapa de actores y la evaluación de los medios a los cuales una OSC pretende alcanzar, ya que un plan de prensa exige la elección de medios y destinatarios. El cuarto y último momento, se corresponde al diseño de un plan de acción hacia la prensa que contiene definición de responsables, producción de material informativo, control de lo publicado y evaluación de los objetivos que se propusieron alcanzar.

CAPÍTULO 12.

ESTRATEGIAS DE INCIDENCIA PÚBLICA

12.1. Incidencia, ciudadanía y comunicación

A lo largo de esta tesis se argumentó la significativa importancia que tienen las OSC dentro del tejido social y también la relevancia como actores sociales en las democracias contemporáneas. Es amplia la literatura disponible sobre el rol de las organizaciones sociales y su incidencia pública, ya sea en la ampliación de derechos como en la participación y gestación de políticas públicas (González Bombal y Garay, 1999; de Piero, 2005; Acuña y Vacchieri, 2007; Leiras, 2007; Gradin y de Piero, 2018). Pero no todas las OSC apuntan a lograr incidencia en políticas públicas y si bien sus actividades manifiestan alguna consecuencia política, esto no significa que deliberadamente persigan fines políticos (Leiras, 2007). Por lo tanto, no toda acción de una OSC

procura incidir de igual forma, algunas intentarán sancionar una ley o modificarla, mientras otras procurarán incidir en un territorio acotado a través de actividades no necesariamente ligadas a un interés político¹¹⁶. Es por esta razón, que hay diferentes niveles de incidencia de acuerdo con las finalidades que persiga una organización.

El concepto de incidencia está fuertemente desarrollado en disciplinas como la sociología y la ciencia política, en tanto, en las ciencias de la comunicación y específicamente en el ámbito institucional, es una línea que en los últimos años se ha ido extendiendo. En tal sentido, los estudios sobre incidencia y comunicación se respaldan en la tradición teórica de los estudios que proviene de la comunicación comunitaria (Gumucio-Dagron, 2011; Cadavid Bridge y Gumucia-Dagron, 2014) de la comunicación para el desarrollo (Alfaro Moreno, 1993; Servaes, 2011) la comunicación para la transformación social (Vargas y Zapata, 2010; Cicalese, 2013; Uranga y Thomson, 2016) los de ciudadanía comunicativa (Toro y Rodríguez, 2001; Mata, 2006) y en los análisis de la comunicación política con énfasis en opinión pública (Xifrá Triadú, 2005). La comunicación para la incidencia, no se trata de un nuevo paradigma, sino de una línea que integra elementos de perspectivas anteriores, por lo tanto, en este capítulo se intentará reflexionar sobre el concepto de incidencia de las OSC desde la comunicación¹¹⁷.

Una OSC con vocación de incidencia intenta a través de diferentes mecanismos, participar en la esfera pública, ya sea promoviendo una política pública o poniendo en agenda un tema de su interés. La incidencia desde una perspectiva sociológica, remite a los intentos de las organizaciones por influir sobre las decisiones de las élites institucionales en función de intereses colectivos, en tanto desde lo comunicacional, es una combinación de acciones

¹¹⁶ Por ejemplo, una asociación de filatelia que tiene como finalidad promover el desarrollo de las actividades filatélicas, tendrá una incidencia diferente a aquellas organizaciones que promuevan una sanción de una ley, o las organizaciones conocidas como *think tank* que se dedican específicamente a realizar recomendaciones y análisis políticos.

¹¹⁷ Zapata (2018) expone un recorrido epistemológico del enfoque de comunicación con vocación de incidencia, a partir de una reconstrucción de autores y espacios que trabajan en la construcción de esta perspectiva desde el cambio social (Zapata, 2018).

para conseguir el compromiso político o el apoyo a favor de un determinado tema. Generalmente, se asocia el concepto de incidencia con sinónimos que parten del sentido común como impactar, influir o modificar, pero es una práctica con determinada intencionalidad que no se corresponde necesariamente con un logro o un resultado. Esto significa que aún no alcanzando los objetivos que se propone una organización, el proceso de gestionarlo valida la vocación de incidencia, por eso interesa la incitativa de la enunciación y su intencionalidad más que el resultado (Cicalese, 2013).

La incidencia (...) es una combinación de acciones sociales diseñadas para conseguir compromiso político, apoyo a determinadas políticas, aceptación social y apoyo sistémico en favor de un determinado objetivo o programa. Implica recopilar y estructurar la información de forma persuasiva, comunicar el caso a los poderes de decisión y a otros potenciales partidarios, incluyendo al público (...) así como estimular la acción de instituciones sociales, políticos e interesados en general en apoyo del objetivo o el programa. (Servaes, 2011, p. 5)

La incidencia comunicacional es una trama relacional, cambiante y compleja que busca influir y generar discusión pública sobre un asunto de interés público (Uranga, 2014) por consiguiente, es un proceso que incluye prácticas de comunicación con el objetivo de sensibilizar, participar, transformar, influir o modificar sobre un tema de interés político y/o social. La comunicación con vocación para la incidencia, podría pensarse como un proceso que desarrollan las organizaciones sociales que sin tener acceso a los circuitos de decisión, organizan estrategias para participar de la agenda pública y proponen temas de acuerdo con sus intereses (Cicalese, 2013).

Las OSC pueden tener injerencia en decisiones de carácter público y es por esa razón, que hay que entender los procesos con vocación de incidencia en el marco de una práctica ciudadana, es decir, como capacidad que tiene un actor social de ser sujeto de derecho y demanda pero también en el ejercicio de ese derecho (Mata, 2006). Las OSC desde este punto de vista, se constituyen como sujetos colectivos que pueden participar activamente en la política y promover ciudadanía (Revilla Blanco, 2002) utilizando herramientas de comunicación que les permitan incidir. Pero las estrategias comunicativas son solo una parte del engranaje complejo que supone incidir, sin embargo, son dispositivos

importantes en los procesos. Para incidir las OSC crean alianzas, promueven redes, se asocian con expertos, producen información, entablan debates, impulsan propuestas, integran dispositivos de participación, utilizan mecanismos administrativos y judiciales o se movilizan en las calles en virtud de las oportunidades que se les presentan y de sus propias capacidades institucionales (Weckesser y Etkin, 2016). Asimismo, las OSC tienen diferentes objetivos, formas de organizarse, adscripciones ideológicas y también múltiples maneras de relacionarse y con sus prácticas, disputan la construcción del espacio público, razón por la cual, se entiende que su fortalecimiento y participación en la definición de políticas públicas representa la posibilidad del fortalecimiento de la democracia (Sorj, 2010; Iazzetta, 2005; Ghon, 2004; Meiksins Wood, 2000). Es necesario aclarar que una política pública hace referencia al conjunto de acciones de intervención estatal con una determinada orientación normativa (Ozlak y O'Donnell, 1995) por lo cual, promover una política pública desde una OSC, significa establecer acciones para que una demanda originada desde la sociedad civil pueda convertirse en un proyecto que mejore algún aspecto de la vida de una comunidad.

Las posibilidades de incidencia de una organización en una política pública, se comprende a partir de las particulares posiciones que se encuentre dentro de los sistemas de relación específicos, pero también a partir de sus propias competencias. Es en los entramados, que las organizaciones sociales despliegan estrategias particulares en pos de la concreción de sus propósitos, y es a partir de sus respectivas prácticas estratégicas que se puede explicar la incidencia en políticas públicas (Weckesser y Etkin, 2016). Una OSC puede hacer efectiva su incidencia, según las capacidades institucionales propias y las oportunidades políticas externas que se le presentan. Sin embargo, estudios de casos en Argentina dan cuenta que existen numerosas leyes que fueron impulsadas desde la sociedad civil o que su participación en políticas públicas fue significativa, pero que colaboraron a incidir de forma directa o indirecta¹¹⁸.

¹¹⁸ Gradin y de Piero (2018) establecen un listado de leyes promulgadas desde el año 2003 hasta el 2015 que respondieron a demandas de la sociedad civil, los autores exponen 53 casos en los que las leyes partieron de iniciativas de la sociedad civil.

El análisis sobre incidencia lleva a interrogarse cómo se genera el debate público sobre un tema y de qué forma se constituye en agenda, para que, de este modo, tenga un alcance a los grupos decisores. Dentro de la literatura sociológica hay diferentes perspectivas que lo explican, pero las principales se refieren a la movilización de recursos (Cohen y Arato, 2001; Jenkins, 1994; Zald y Asch, 1987) y la estructura de oportunidades (Tarrow, 1997). La movilización de recursos no puede entenderse independientemente de las oportunidades que se dan en el contexto, por lo tanto, una OSC que pretenda incidir estará condicionada por estos ambos factores.

La incidencia en políticas públicas consiste en actividades confrontativas y cooperativas que implican interactuar con el gobierno y otras instituciones públicas. Las OSCs por sí solas, no tienen autoridad para tomar decisiones de política pública (...) Sin embargo, puede proveer información, ejercer presión y buscar persuadir al público y a los tomadores de decisiones para influir activamente en la orientación, representación y efectividad de las políticas públicas. (Tapia Álvarez et ál., 2010, p. 13)

Esta definición de la incidencia en políticas públicas promovidas desde las OSC, destaca que, si bien no son decisores de políticas públicas, sí pueden promover incidencia sobre los tomadores de decisión a través de múltiples mecanismos. Se reconoce la importancia de los procesos de comunicación en las prácticas de incidencia y específicamente el rol que cumplen los medios de comunicación como recurso externo para movilizar acciones (Tarrow, 1997). De acuerdo con lo expuesto, en los apartados siguientes se analizarán los dispositivos de incidencia en políticas públicas y su relación con diferentes prácticas de comunicación.

12.2. Incidencia de las OSC en políticas públicas

En la etapa del diseño de una política pública se presentan distintos mecanismos de participación de las OSC que dependerá de factores de contextos y también de las experiencias previas que haya tenido cada organización. Sin embargo, se pueden establecer distintas etapas en la conformación de una política pública a partir de las cuales las organizaciones intentarán promover incidencia. El proceso de elaboración de una política pública contiene etapas diferenciales que se refiere, primero, a la constitución del tema en la agenda pública, segundo,

a la formulación de la propuesta, tercero, implementación, y por último, al monitoreo del proyecto (González Bombal y Garay, 1997; Villar, 2003; Leiras, 2007).

Para la constitución del tema en la agenda pública, las OSC se valen de dos mecanismos fundamentales, por una parte, producir información pertinente y por otra difundirla oportunamente. Dichas acciones tendrán mayor o menor éxito dependiendo de los recursos con los que cuente una organización, que, a su vez, obedece a diferentes factores tales como el grado de profesionalidad que tenga, el acceso a la información y las fuentes de financiamiento con las que cuente. Asimismo, incidirán las oportunidades del contexto y el momento oportuno para difundir la información, por lo cual en esta etapa el diseño de estrategias de comunicación es primordial para legitimar los procesos de incidencia.

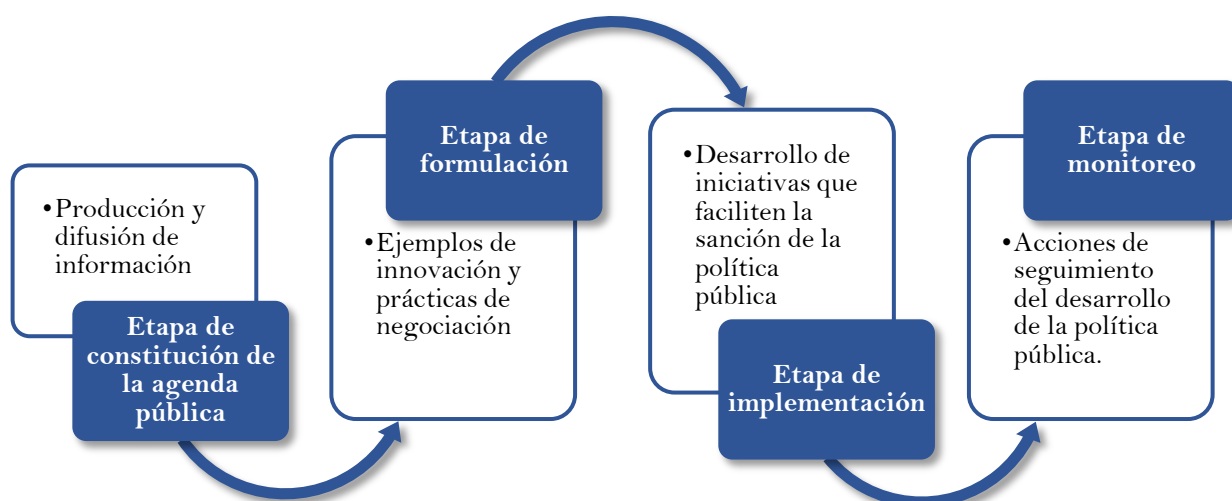
La segunda etapa es la de formulación, que incluye la selección de las alternativas de políticas y el establecimiento de las condiciones institucionales que se requieren para lograr efecto (Villar, 2003). En este momento se constituyen las negociaciones entre los actores involucrados y se define si es conveniente o no difundir información según el contexto de oportunidad que se presente. En este sentido, es necesario recalcar que hay temas que por la coyuntura no es oportuno difundir o porque son temas que pueden generar controversias y ser perjudiciales para una organización, es por esta razón que es importante evaluar el momento de difusión.

La tercera etapa, se corresponde a la implementación, es decir, que la política propuesta se haya completado. Las OSC desarrollan iniciativas que facilitan la sanción de una propuesta, removiendo obstáculos políticos, sociales e institucionales que se les van presentado (Leiras, 2007), por tanto, en esta etapa los atributos de las OSC serán determinantes en la presión que se ejerza y también en la capacidad institucional de operativar las propuestas. Quienes intervienen en la implementación, deben movilizar recursos para lograr los

resultados esperados e implementar acciones según los objetivos planteados en la formulación.

Por último, la cuarta etapa es la de monitoreo e incluye tanto la evaluación de las acciones que se llevaron a cabo, como el seguimiento del desarrollo de la política pública. En esta fase es preciso valorar cómo se están implementando las acciones para analizar si es necesario rediseñar los instrumentos aplicados y también examinar las coincidencias de la etapa de conformación de la agenda con la política pública implementada. El seguimiento funciona como una retroalimentación del proceso en el ciclo de una política pública.

Figura 69. Ciclo de las políticas públicas y mecanismos de incidencia



Fuente: elaboración propia en base a Villar (2003) y Leiras (2007).

Hay una considerable literatura sobre demandas provenientes de la sociedad civil que incidieron en la formulación de políticas públicas y en general se corresponden con estudios de casos que han tenido éxito en la sanción de una ley (Acuña y Vacchieri, 2007; González Bombal y Garay, 1997; Villar, 2003; Biagini, 2009; Leiras, 2007; Gradin y de Piero, 2018). Pero la incidencia de una organización en una política pública puede darse en una de las fases o durante todo el proceso, esto significa que, una OSC puede establecer un tema en la agenda política pero no tener injerencia en su formulación. De todos modos, cuando se hace referencia a la incidencia se enfatiza la vocación de incidencia más

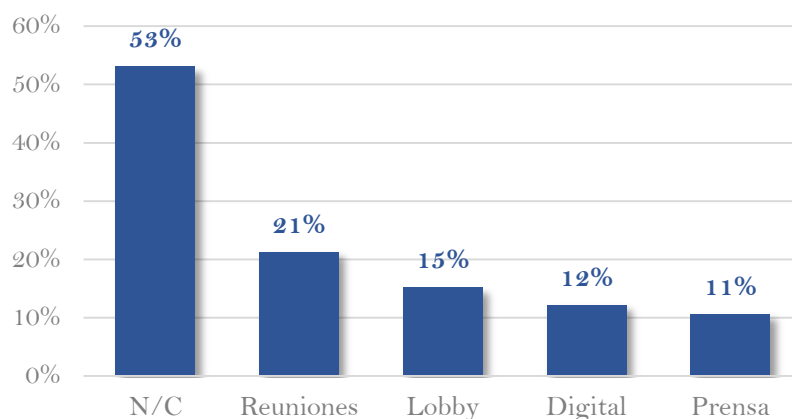
que el resultado obtenido. Según una investigación durante el período 2003 al 2015, de las mil quinientas seis leyes nacionales sancionadas por el Congreso Nacional en Argentina, cincuenta y tres casos partieron de demandas de la sociedad civil (Gradin y de Piero, 2018). El estudio destaca que una entre las condiciones que favorecieron a que una organización pueda promover la sanción de una ley, se refiere al grado y nivel de profesionalización, los recursos con los que cuenta y las influencias del contexto.

12.3. Incidencia desde la comunicación

El desarrollo de estrategias de incidencia supone desplegar acciones de comunicación orientadas a influir y generar discusión pública sobre un tema. Las OSC cuentan con recursos y capacidades diferenciales, tanto institucionales como comunicacionales, que les permiten alcanzar los objetivos de acuerdo con la fase en que se encuentre una política pública. No es lo mismo, sensibilizar sobre un tema invisibilizado en la opinión pública que gestionar la sanción de un proyecto reconocido socialmente. Actuar con vocación de incidencia, va más allá de los resultados que se obtienen durante ya que las OSC fortalecen no solo lo relativo a la demanda de su tema, sino aspectos mayores como la democracia, la propia sociedad civil y la ciudadanía (Villar, 2003).

En la consulta a OSC que se realizó en esta TD, solo un 38% de las organizaciones respondió que tenía como objetivo que algunos de sus temas se convirtieran en ley. Con relación a las acciones de comunicación que llevaban a cabo para lograrlo, el 53% no pudo determinarlas, el 21% indicó realizar reuniones presenciales con grupos de interés, el 15% acciones de *lobbying*, el 12% prácticas apoyadas en lo digital y un 11% relacionamiento con la prensa.

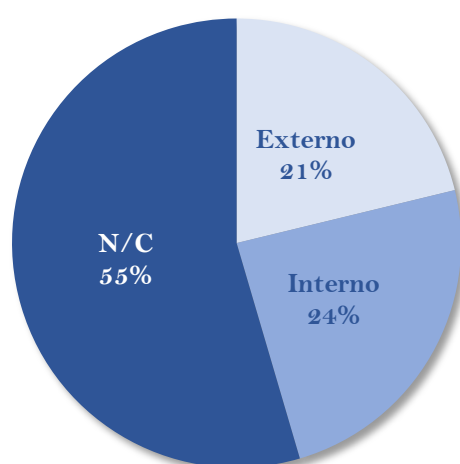
Figura 70. Prácticas de comunicación de las OSC para promover incidencia



Sobre base 66 respuestas positivas de 224 casos-. Una respuesta por organización.

De aquellas organizaciones que tenían como objetivo incidir, entre los impedimentos que destacaron el motivo principal fue la falta de recursos y estrategias propios y en segundo lugar, la falta de compromiso de los decisores. Si bien el nivel de respuesta que dieron las organizaciones fue bajo, los resultados son coincidentes con el estudio de Gradin y de Piero quienes sostienen que la capacidad de incidencia se ve condicionada por el nivel organizativo, profesionalización y recursos con los que cuenta una OSC (2018, p. 282).

Figura 71. Impedimentos que encuentran las OSC para promover incidencia



Sobre base 66 respuestas positivas de 224 casos. Una respuesta por organización.

Por otra parte, cabe destacar que la consecución de una ley también puede medir el éxito o fracaso de las acciones comunicativas de una OSC, convirtiéndose también en un indicador de evaluación (Peláez Paz y Carrero Gros, 2017). Cada estrategia de comunicación estará en relación directa con los objetivos de incidencia que pretenda desarrollar una OSC, si es suministrar información, si es convocar a otros actores que participen o si son acciones de *lobbying*. Es por esta razón, que se intentará reflexionar sobre las diferentes estrategias de comunicación posibles para encaminar e incidir en una política pública.

La comunicación para la incidencia descansa en una trama compleja de sentidos y de disputas de sentido, en una lucha desigual, en la que se enfrentan intereses opuestos con la intención de instalar determinada concepción sobre un tema, que no es otra cosa que una concepción sobre el mundo. Las organizaciones desplegarán sus habilidades y capacidades para lograrlo que no solo dependerán de destrezas tácticas sino de estrategias orientadas.

Las estrategias de *advocacy* y de *lobbying* han sabido incorporar un amplio repertorio de acciones de comunicación para lograr impacto en demandas provenientes de la sociedad civil. Se considera que, si bien estas dos prácticas son las más utilizadas, existen otras acciones que podrían incidir sobre los poderes públicos y que no necesariamente se ajustan al *advocacy* o *lobbying*, sino que se amplía a prácticas con vocación de incidencia como aquellas relacionadas a RSE, acción política, controversia o intervención comunitaria (Cicalese, 2013) y las más recientes tecnologías cívicas (Sánchez Duarte et. ál., 2015) No obstante, a continuación, se describe la especificidad de las acciones de *advocacy* y *lobbying* ya que se consideran fundamentales en los procesos de incidencia de una OSC.

Las prácticas de *advocacy* se refieren un conjunto de acciones que apunten a respaldar activamente una posición y ejercer presión sobre los procesos de políticas públicas (Hopkins, 1992). Desde una OSC, sugiere cualquier intento de influir sobre las decisiones de una élite institucional a favor de un interés colectivo. Como se puede observar, esta concepción va más allá de la incidencia

legislativa y procura situarlo en un contexto mayor de estructura de oportunidades (Jenkins, 1987).

la función de *advocacy* se sitúa dentro de un *continuum* en el que dependen de factores como la apertura o cierre del sistema político, las formas de influencia de las OSC para influir en las elites institucionales, van desde el lobby y otras formas de participación institucional (...) hasta las más variadas formas de movilización y presión social. (Bonamusa y Villar, 1998, p. 13-14)

El *advocacy* es una estrategia destinada a conseguir compromisos para producir algún cambio ya sea en una política o programa y como toda estrategia, supone definir objetivos, identificar las fuentes de apoyo, analizar los interlocutores y desarrollar mensajes que acompañen la acción. El éxito de una acción de *advocacy* estará determinado por variables del contexto político y también por el sistema de oportunidades, lo que significa que una organización puede tener la intención de promover una propuesta de política pública, pero se enfrenta con ciertos condicionantes para movilizar agendas e intereses. Cada contexto ofrece posibilidades diferentes de prácticas de *advocacy* dependiendo también si es un tema más o menos sensible a la opinión pública, es por esta razón que las variables políticas en la estructura de oportunidades afectan diferencialmente a las OSC. Tanto la incidencia, el *lobbying* como las prácticas de *advocacy* exigen de un análisis del contexto, que defina las oportunidades y obstáculos que se presenta en el entorno y que puedan impedir u obstaculizar el desarrollo de un tema. En este marco se establece que la incidencia no es nunca accidental, azarosa o no prevista, es un proceso buscado intencionalmente a partir de horizontes deseados (Cicalese, 2013, p. 16).

En otro orden, se considera que, si bien las acciones de *lobbying* o defensoría pública pueden ser parte de las prácticas de incidencia, no son sinónimos ni necesariamente se presuponen. Se define a las acciones de *lobbying* como un proceso de comunicación persuasivo, que tiene como objetivo principal informar, influir y predisponer a públicos calificados con poder de decisión, a que suscriban a los argumentos que presenta una institución sobre determinado tema (Amado y Castro, 1999; Xifrá Triadú, 2010). En general quienes promueven acciones de *lobbying*, deben representar a un grupo de interés, de modo que las

OSC pueden asumir el impulso de ser sujetos de *lobbying*. Una organización que pretenda hacer llegar sus demandas a los grupos de decisión deberá suministrar información específica sobre el tema, generar diálogos con miembros del poder legislativo y promover trabajos conjuntos con otros actores sociales. Gestionar un tema de interés público, exige, por lo tanto, evaluar el contexto y estar atentos a los *issues* que se presentan para que el tema no genere rechazo en el entorno. Asimismo, las prácticas de *lobbying* utilizan diferentes herramientas de comunicación que van desde los encuentros personales hasta las campañas de relaciones públicas y utilización de los medios de comunicación masivos. Estas prácticas se incluyen en *grassroots lobbying* en tanto derecho de los actores de la sociedad civil cuyo objetivo es sensibilizar los diferentes públicos a partir del uso de técnicas de comunicación y marketing (Xifrá Triadú, 2010).

En resumen, las acciones de comunicación con vocación de incidencia pueden incluir prácticas de *lobbying* o de *advocacy* pero no se consideran sinónimos, ya que la incidencia no supone necesariamente persuasión o presión como el *lobbying*, ni tampoco tiene como finalidad exclusiva ejercer presión sobre políticas públicas. La comunicación para la incidencia desde una OSC, es una actividad que tiene como propósito la transformación de una situación para influir en la discusión pública sobre un tema (Uranga y Thomson, 2016). La incidencia, no depende de su éxito sino de su intencionalidad, por lo tanto, los colectivos u organizaciones son siempre parte de un todo social, que proponen un reconocimiento que consideran propio (Cicalese, 2013).

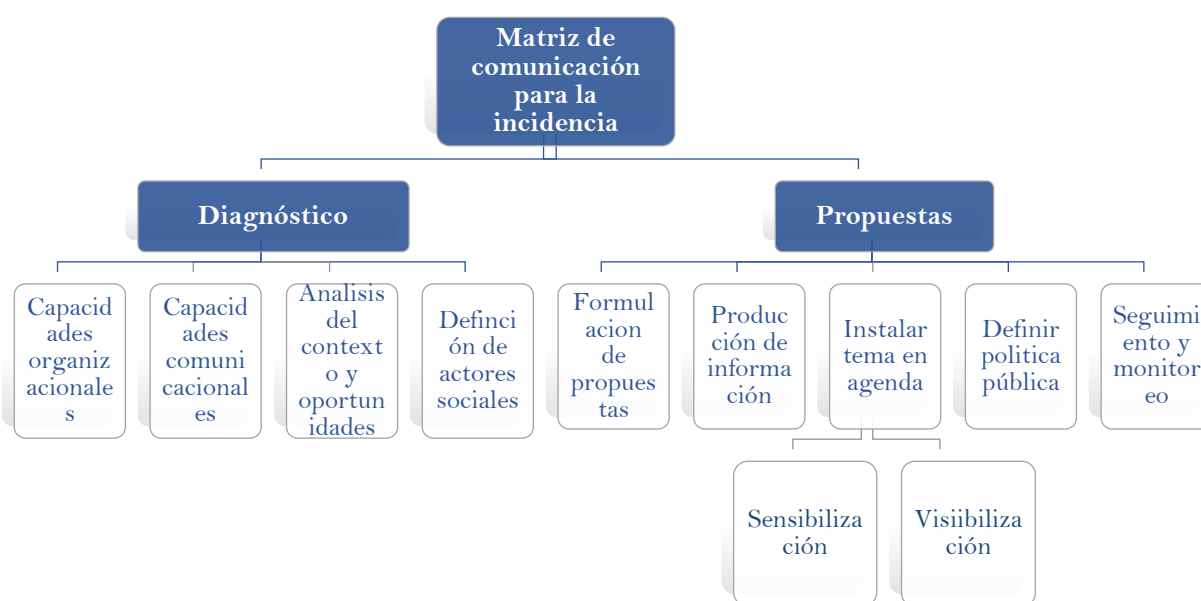
Otras de las herramientas de comunicación que colaboran a la incidencia, la constituyen las *tecnologías cívicas*, que incluyen una variada gama de plataformas, aplicaciones e infraestructura digitales, impulsadas por OSC con el objetivo de implicar a la ciudadanía en la toma de decisiones públicas (Sánchez Duarte et ál., 2015). Dichas plataformas van más allá de las herramientas puntuales que se decidan aplicar, su objetivo es facilitar la participación ciudadana, la transparencia de las instituciones y por tanto, fortalecer los sistemas democráticos. Si bien las tecnologías cívicas tuvieron gran impacto y difusión entre los movimientos de acción colectiva, las ONG han logrado

utilizarlas como soportes de sus temas, redefiniendo también sus propias prácticas comunicativas. Las tecnologías cívicas, son herramientas que pueden activar la participación ciudadana y contribuir a fortalecer los mecanismos democráticos, convirtiéndose en espacios de empoderamiento ciudadano (Magallón Rosa, 2014).

12.4. Matriz *ad hoc* para la incidencia

Las prácticas de comunicación con vocación de incidencia, requieren de planificación que les posibilite un encuadre en marcos estratégicos de acción. Dada la alta heterogeneidad de las OSC, se reconoce que la incidencia no puede pensarse en términos sectoriales porque las prácticas no son uniformes (Villar, 2003). Por lo tanto, partiendo de este supuesto, lo que se presenta a continuación es una hoja de ruta con propuestas iniciales que guíen el desarrollo de estrategias de incidencia desde la comunicación. Se presenta una matriz *ad hoc* para OSC que para su diseño se recurrió a diferentes autores tanto de la sociología (Villar, 2003; y Leiras, 2007) como de la comunicación (Uranga, 2010; Uranga y Thomson, 2016; Cicalese, 2013; y Zapata, 2014). Se reconoce que la vocación de incidencia no tiene como fin solo intervenir en políticas públicas, esta es una de las tantas modalidades de participación de las OSC en la creación, modificación o redireccionamiento de proyectos de carácter público. La matriz de incidencia contiene dos momentos uno diagnóstico y otro propositivo. El primero incluye el análisis de las capacidades organizacionales y comunicacionales, el contexto de oportunidades y análisis de los actores sociales. El segundo momento, se corresponde con la definición de estrategias que abarca la formulación de propuestas, producción de información, formas de instalar el tema en agenda, definición de la política pública y seguimiento y monitoreo. Una estrategia de incidencia desde la comunicación, consiste en el planteamiento de una serie de pautas para el logro de metas determinadas, estructuradas a partir una secuencia lógica que permiten el uso de diferentes herramientas para el logro de objetivos de incidencia.

Figura 72. Matriz de comunicación para la incidencia



Fuente: Elaboración propia.

12.4.1. Etapa diagnóstica

La etapa de diagnóstico tiene como objetivo analizar y evaluar las instancias previas que se presentan antes de la formulación de una propuesta. En este sentido, reconocer los recursos es tan importante como analizar los condicionamientos que se puedan presentar durante el proceso. Un diagnóstico adecuado permite interpretar, describir y explicar el estado de situación para establecer estrategias y posibles soluciones a los problemas detectados. El diagnóstico es parte de un proceso de aprendizaje previo a la elaboración un plan de acción que contiene las siguientes instancias:

- Capacidades organizacionales: se refiere al conjunto de competencias, funciones y recursos que dispone una institución para lograr un desempeño administrativo y político en sus acciones de incidencia (Rosas Huerta, 2008). Para incidir en políticas públicas, una institución debe evaluar las capacidades organizacionales que le permitan cumplir los objetivos dadas ciertas restricciones contextuales en las que están insertas (Freigedo, 2013). Las capacidades, organizacionales también tienen en cuenta los aspectos culturales de las propias organizaciones que

se manifiestan en sus dinámicas de trabajo, composición, rutinas y reglas que las reviste con una identidad determinada. Asimismo, las organizaciones disponen de ciertas capacidades que están determinadas por la disponibilidad de su capital político, económico, organizacional y simbólico, cada uno de estos predictores permitirán a las OSC alcanzar mayor o menor nivel de incidencia (Leiras, 2007). El capital económico, se refiere al conjunto de activos físicos y financieros con los que cuenta una organización, el capital organizacional, indica las condiciones que le permiten a una OSC explotar sus recursos económicos y políticos y por último, el capital simbólico, señala los atributos de imagen y prestigio público es decir, las percepciones de otros actores sobre una organización. Cada uno de ellos asumirá una relevancia diferencial en las capacidades de una organización

- Capacidades comunicacionales: se refiere a los diferentes mecanismos de los que se vale una institución para producir sentido y que pueden ser leídas como enunciaciones de los actores sociales (Uranga, 2016). Las acciones de comunicación están directamente relacionadas con la disponibilidad de los recursos que cuente una organización para llevarlas a cabo, en el que se incluyen tanto el conocimiento del tema como las experiencias previas en prácticas de incidencia. Dentro del amplio espectro de capacidades comunicativas, se señalan los recursos profesionales y técnicos, la capacidad para vincularse con otros actores sociales, el grado de planificación para implementar estrategias de comunicación, la disponibilidad de información y el relacionamiento con medios masivos. Las capacidades y habilidades comunicacionales incluyen también aptitudes, conocimientos y destrezas que una organización como actor social pueda desplegar para lograr incidencia. En esta etapa de diagnóstico es necesario que una organización evalúe sus capacidades comunicacionales para poder establecer acciones factibles de implementar.

- **Análisis del contexto y oportunidades:** la participación en política públicas está condicionada por el contexto social y político en el cual se desempeña una organización, por tanto, es necesario estar atentos a las señales del entorno político e institucional que indican la probabilidad o no de poder incidir. Entre los indicadores más relevantes se encuentra la apertura o no del Estado en generar espacios de participación a la sociedad civil, que a su vez, se relaciona con el funcionamiento de los sistemas democráticos. Mientras más amplias sean las condiciones de participación de la sociedad civil, mayores oportunidades tendrán de incidir en el diseño de políticas públicas. Por otra parte, se reconoce que la incidencia de una OSC está determinada por la posición que ocupa dentro del sistema de relaciones, la cual define su capacidad y posibilidad para actuar en un momento histórico determinado¹¹⁹. Las características de los gobiernos y sus sistemas de representación, como así también las coyunturas políticas, son factores decisivos en la posibilidad de incidir, no se trata solo de las capacidades y habilidades propias de una institución, sino de las condiciones favorables del entorno y su posición como agente en la estructura social. El lugar del agente también está definido por su competencia, en tanto capacidad y probabilidad de hacer, que resulta del grado de su participación en el control de recursos y cualidades que son pertinentes y eficientes dentro de un sistema de relaciones (Weckesser y Etkin, 2016).
- **Definición de actores sociales:** en las interacciones que establecen las OSC con diferentes actores sociales, algunos pueden actuar favoreciendo u obstaculizando las acciones de incidencia de una OSC. Por lo tanto, es necesario comprender y analizar los actores que intervienen tanto directa como indirectamente en un proceso

¹¹⁹ Se toma el concepto de lugar del agente desde la perspectiva de Costa y Mozejko quienes lo define como el espacio donde un agente lleva adelante sus prácticas y le otorga la posibilidad de definir su capacidad diferenciada de relación, fundada en los recursos de los cuales dispone (2009: 10).

de política pública, ya que generalmente se presentan conflictos de intereses. Por ejemplo, pueden aparecer conflictos entre el Estado y las OSC, entre las mismas organizaciones o con determinados grupos de ciudadanos, es por esta razón que, analizar los actores y las posibles incidencias permite comprender y evaluar la posición de los actores. Para cada actor es necesario examinar los intereses y posiciones con relación al tema que demanda una OSC, ya que esto, facilita el abordaje de los problemas que pueden resultar de interés para los diferentes grupos.

Tabla 25. Análisis de actores y definición de estrategias

ACTORES	INTERÉS HACIA EL TEMA	LUGAR DEL AGENTE	ESTRATEGIAS DE ACCIÓN
Actor	Opositores Adherentes Neutros	Con relación a la posición que ocupa en el sistema de relaciones sociales	Definir para cada actor una estrategia de acción a desarrollar

Fuente: Elaboración propia.

Como muestra la tabla anterior, en la primera columna se establecen los diferentes actores sociales que puedan relacionarse con el tema que la OSC propone. La segunda columna, indica el interés y posición que cada actor representa para el tema, y pueden diferenciarse según sean opositores, adherentes o neutros, dependiendo la posición relativa hacia el tema. La tercera columna, se refiere al lugar que ocupa cada actor en el sistema de relaciones de la estructura social, en este sentido, para cada actor se define un lugar diferencial con relación a las capacidades y recursos que dispone. El lugar del agente se establece en entramados de relaciones de poder que lo ubican en una posición determinada en la estructura. Por último, para cada actor se define una estrategia de acción, que supone establecer propuestas que los involucre en la práctica de incidencia. Estos actores, pueden ser instituciones o individuos con poder de decisión, por tanto, es preciso señalar cuáles de los actores están afectados directamente con el tema y cómo es la interacción que la organización tiene con

cada uno. Estas estrategias de vinculación varían de acuerdo con los objetivos que se propongan desarrollar la organización y puede darse el caso, por ejemplo, que sea necesario establecer una estrategia de incidencia colaborativa, es decir, intentar involucrar a personas u organizaciones de forma conjunta que tiendan a promover políticas públicas, ya que la actuación a partir de la conformación de redes fortalece la capacidad de negociación para alcanzar los intereses de los participantes.

En síntesis, la etapa de diagnóstico permite a una institución evaluar las capacidades organizacionales y comunicacionales con las que cuenta, analizar los contextos y oportunidades que se le presentan y conocer las interacciones con diferentes actores sociales, todas estas instancias permiten establecer una valoración adecuada antes del lanzamiento de una iniciativa. Un diagnóstico, se constituye como una radiografía que permite leer los elementos estructurales y coyunturales de determinada situación y avanzar con propuestas que sean factibles de concretar.

12.4.2. Etapa propositiva

La etapa propositiva tiene como finalidad ofrecer un repertorio de acciones para alcanzar los objetivos que se plantean una organización. Este momento que es posterior al diagnóstico, establece las siguientes instancias posibles que faciliten y promuevan iniciativas de incidencia:

- Formulación de propuestas
- Producción de información
- Instalar el tema en la agenda
- Acciones de sensibilización
- Acciones de visibilización
- Definición de la política pública
- Seguimiento y monitoreo

La secuencia de estos pasos puede variar y no todos son necesariamente convenientes en una situación particular de incidencia, no obstante, cada uno colabora a construir una estrategia de incidencia.

- **Formulación de propuesta:** En esta etapa es fundamental la producción y elaboración de información sobre el tema que la organización intenta hacer circular, como así también, la difusión oportuna. Una organización debe plantear objetivos de incidencia de acuerdo con criterios de viabilidad, oportunidad política y factibilidad técnica, ya que estas cuestiones le darán respaldo al proyecto. La formulación de una propuesta con finalidad de política pública tiene características eminentemente políticas, porque muestra las consecuencias que tendrá una iniciativa en una comunidad determinada.
- **Producción de información relevante:** simultáneamente a la formulación de propuestas es necesario producir información porque se constituye como un insumo crítico en la elaboración y difusión de una propuesta de política pública (Ozlak y O'Donnell (1995). Un proyecto necesita ser diseñado, pero también comunicado para proveer de información a quienes toman las decisiones. Por tanto, una OSC debe producir información relevante, confiable y oportuna pero también que este lo suficientemente sistematizada, porque no es lo mismo presentar información a miembros de las cámaras legislativas que a medios de comunicación social, cada uno requerirá de un lenguaje determinado. La información debe aportar a la toma de decisiones, por lo tanto, se suministra información a los actores claves que contribuyan al proceso. Entre los diferentes criterios de éxito para configurar mensajes de incidencia política, se destacan la relevancia, la oportunidad temporal, la validez y la sensibilidad cultural (Servaes, 2011). Una información es relevante cuando es importante para los grupos de interés, es oportuna porque debe ser

presentada en un momento pertinente, la validez en los contenidos de la información y la sensibilidad cultural, que la información debe ser confeccionada a la medida de las diferentes audiencias.

Tabla 26. Criterios relevantes para la incidencia

RELEVANCIA	EL PROBLEMA DEBE SER CONSIDERADO COMO RELEVANTE PARA LOS DIFERENTES GRUPOS INVOLUCRADOS
Oportunidad temporal	El problema debe ser presentado en el momento exacto
Validez	La información y los estudios estadísticos deben ser válidos
Sensibilidad cultural	La información debe ser confeccionada a la medida de las audiencias y estar en consonancia con los niveles de comprensión y las expectativas de la gente o de los involucrados

Fuente: Servaes, 2011, p. 64

Cada uno de estos criterios favorece a que la información pueda llegar a quienes toman decisiones., lo importante es que las estrategias de información estén planificadas y orientadas según las necesidades de los diferentes interlocutores.

Instalar el tema en agenda: entre los mecanismos que colaboran a instalar un tema en la agenda pública hay dos instancias fundamentales que son la sensibilización y la visibilización.

La sensibilización, supone definir acciones dirigidas hacia otros actores con el objetivo de movilizar la atención sobre un tema, supone gestionar un diálogo con otros para lograr adhesión a una propuesta. Asimismo, sensibilizar incluye la tríada de quien conoce, transforma y comunica (Uranga, 2016) por lo tanto, se pueden establecer las siguientes acciones de comunicación que la acompañen:

- *Definir los espacios de comunicación:* para sensibilizar sobre determinados contenidos es necesario identificar los lugares posibles de quienes directa o indirectamente intervienen en los

procesos de incidencia. Los espacios, son territorios –escenarios en los que se realizan los intercambios comunicativos con intenciones de transformación y que permiten que un tema tenga posibilidad de circular (Uranga, 2016). Definir los espacios, colabora a que una organización pueda interpretar las relaciones sociales que se establecen en una dimensión espacial.

- *Impulsar interacciones*: un elemento fundamental en la instancia de sensibilización lo constituye las interacciones con distintos actores sociales, esto incluye, tanto con los grupos de interés como con los decisores. Las interacciones pueden derivar en colaboraciones significativas y en alianzas estratégicas que permitan instalar un tema de forma conjunta.
- *Potenciar los recursos comunicativos*: incluye la confección de productos comunicacionales y elaboración de contenidos para distintos soportes y medios de comunicación. Para sensibilizar sobre un tema, se deben fortalecer las distintas instancias de difusión que permitan hacer circular la problemática, por tanto, pueden desarrollarse diferentes técnicas que incluyan desde acciones de relaciones públicas, difusión masiva, hasta prácticas específicas de *lobbying* o de *advocacy*.

Como segunda instancia para instalar un tema en agenda, es necesario promover dispositivos que colaboren a la visibilización, que no se refiere exclusivamente a la circulación del tema en los medios de comunicación masivos, sino a prácticas comunicativas que contribuyan al debate. Los dispositivos de comunicación posibles de utilizar para visibilizar un tema, dependerán de los recursos y capacidades con los que cuente una organización y también las oportunidades que ofrezca el contexto. Dependiendo del objetivo al que apunte una OSC para visibilizar el tema, se presentan a continuación una serie de herramientas y prácticas de comunicación posibles. Se han diferenciado acciones

de relacionamiento con la prensa, publicaciones impresas, uso de dispositivos digitales, intervención en el espacio y campañas públicas.

a) *Relacionamiento con la prensa*: incluye una serie de herramientas que permiten establecer un contacto con la prensa:

- *Gacetillas de prensa*: destinada a los medios de comunicación masivos y tiene como principal objetivo informar sobre el tema que se pretende instalar.
- *Conferencias de prensa*: encuentro entre periodistas y miembros de la OSC con el propósito de dar a conocer el tema en cuestión.
- *Entrevistas*: pueden gestionarse por la propia organización o ser solicitada por periodistas, la finalidad es que un representante de la organización exponga información o dé su opinión sobre el tema que se pretende visibilizar.
- *Columnas de opinión*: una organización puede difundir en determinado medio de comunicación diferentes argumentos que respalden su opinión sobre el tema, pueden ser en medios gráficos, radiales, televisivos o digitales.
- *Solicitadas*: una organización puede optar por emitir un anuncio pago en un periódico para sentar posición sobre un tema, en general los contenidos de las solicitadas son informativos, de reclamo o réplica.
- *Debates televisados*: es una herramienta que permite fijar posición sobre un tema y convocar a otros participantes al debate, en este tipo de prácticas, se destaca el nivel argumentativo que pueda sostener una organización sobre el tema.
- *Presencia en programas de interés*: existen espacios en los diferentes medios masivos (radiales, televisivos y digitales) que

posibilitan la presencia de invitados para exponer o debatir sobre un tema.

- b) *Publicaciones impresas*: se trata de publicaciones gráficas a partir de los cuales una organización presenta el contenido del tema, pueden incluir folletos, boletines, reportes, manuales, libros, anuncios, revistas, dependiendo de los recursos y capacidades comunicativas de una organización.
- c) *Utilización de dispositivos digitales*: una organización puede instalar el tema a partir de la difusión de información en su página web, publicación en blogs, foros, publicaciones digitales, correo electrónico, redes sociales, podcast hasta acciones de conectividad móvil como mensajerías instantáneas. Este tipo de dispositivos le permite mayor autonomía en la difusión de información sobre el tema en cuestión.
- d) *Intervención en el espacio público*: se entiende por espacio público al lugar de la interacción social donde las ideas y los valores se forman, se transmiten, se respaldan y combaten (Castells, 2010). Intervenir en el espacio público para hacer visible un tema, incluye la gestión de manifestaciones, movilizaciones u otros reclamos donde los agentes definen sus posiciones relativas, por lo tanto, es un campo de fuerzas que se fundamenta en relaciones de poder (P. Bourdieu, 1984)
- e) *Campanas públicas*: una campaña tiene como objetivo presentar y sensibilizar a una comunidad que existe un problema y que la organización aporta una iniciativa para transformarlo. Las campañas pueden utilizar diferentes soportes para difundir ya sean gráficos, radiales, audiovisuales o digitales. Es necesario recalcar que las campañas ya no necesitan la exclusividad de los medios de comunicación masiva, se gestan en otros espacios y generan lo que Castells (2010) define como cultura de la autonomía. Esto les

permite a las organizaciones con escasos recursos, amplificar sus canales sin necesidad de realizar costosas inversiones.

Las herramientas señaladas permiten encauzar las estrategias de vinculación con los tomadores de decisión, los medios de comunicación y la ciudadanía. Igualmente, debe quedar en claro que en sí mismas las herramientas no garantizan incidencia, pero sí permiten orientar las prácticas. Para cada herramienta de comunicación se establecerán objetivos diferenciados y que se adaptarán según los propósitos que se persiga, es decir, generar, desarrollar o transformar un tema.

Participar en la definición de la política pública: la cuarta instancia se corresponde a la posibilidad que tiene una organización de participar en la definición de una política pública. En este sentido, para implementarla, es necesario cumplir con requisitos administrativos, materiales y organizativos de quienes son los responsables de hacerla efectiva. Por lo tanto, informar adecuadamente a los diferentes actores, transparentar los recursos que se disponen para llevarlo a cabo, actualizar la información disponible, son solo algunas de las acciones que una OSC puede ir acompañando en esta etapa de implementación. Es un proceso de gran complejidad ya que exige por parte de una organización, desplegar las estructuras institucionales para hacer efectiva la política, y además, se vincula con aspectos de gobernanza en las que las OSC intervienen y cooperan en la implementación de políticas públicas. En consecuencia, participar en la definición de políticas públicas, implica pensar la comunicación no solo en su hacer técnico, sino como un ejercicio que habilita el derecho de la ciudadanía y por ende fortalece los procesos de democratización.

Seguimiento y monitoreo: una práctica de incidencia no finaliza con la sanción de una ley o con la aprobación de un proyecto, es necesario que, independientemente del resultado obtenido, la organización pueda efectuar un seguimiento del proceso que incluye un estudio de factibilidad y de desempeño, y en el caso de obtenido el resultado, una evaluación de su impacto. Luego de la sanción de una política pública es el momento en que los grupos de decisión

solicitan la intervención o suministro de información de las OSC, por tanto, pueden realizarse ajustes o redireccionamientos de las acciones de comunicación desarrolladas a lo largo del proceso de incidencia. Es necesario aclarar, que el seguimiento no se realiza al final del proceso sino durante el desarrollo de cada uno de los pasos descritos en la etapa propositiva. El fin último, es comprender y analizar de qué manera se están desarrollando las prácticas de incidencia para intervenir con mejoras si el caso lo requiere.

A continuación, se presenta la matriz *ad hoc* en la cual se consigna para cada etapa los descriptores desde la comunicación para promover incidencia. Seguramente hay instancias que no se abordaron dada su complejidad, por lo cual se estima que, si bien dicha matriz no es exhaustiva es un inicio que puede retomarse en investigaciones posteriores.

Tabla 27. Matriz ad hoc de comunicación para la incidencia. Fuente: elaboración propia

ETAPA DIAGNÓSTICA			
Capacidades organizacionales	Capacidades comunicacionales	Análisis del contexto y oportunidades	Actores sociales
Capital político	Disponibilidad de recursos	Apertura del poder político	Análisis de los actores y los vínculos
Capital simbólico	Experiencias previas	Posición de la organización en la estructura social	Interés en el tema de cada actor
Capital económico	Conocimientos del tema	Tipo de gobierno y sistemas de representación	Lugar del agente de acuerdo con la posición que ocupa
Capital organizacional	Producción de información	Participación de la sociedad civil	Capacidades y recursos de cada actor
Capital cultural	Capacidad de difusión	Vínculos con actores sociales	Grado de afectación al tema
	Relacionamiento con otros actores		

ETAPA PROPOSITIVA					
Formulación de propuestas	Producción de información	Instalar el tema en la agenda	Definición de política pública	Seguimiento y monitoreo	
Conocimiento del tema	Producir información relevante	Sensibilización	Visibilización	Requisitos materiales y organizativos los responsables de implementar la política.	Estudio de factibilidad y desempeño
Producción y elaboración de información	Acciones de advocacy para presentar el tema	Llamar la atención sobre el tema	Difusión de información para tematizar	Análisis de los actores involucrados	Evaluación de impacto
Difusión oportuna	Información según diferentes públicos	Producir información	Relación con la Prensa	Análisis del contexto	Suministro de más información
Definir objetivos de incidencia	Difusión según el contexto sensibilidad social	Campañas de sensibilización	Piezas impresas	Acompañamiento del proceso	Propuestas de mejora o redireccionamientos
	Oportunidad temporal para difundir la información	Contenidos para diferentes soportes	Dispositivos digitales		

Las prácticas de incidencia desde la comunicación contienen diferentes estrategias, entre las cuales se incluyen las descritas en los capítulos precedentes y que conforman los bloques número dos y tres de esta TD. No fue casual que esta tesis finalizara con el capítulo sobre prácticas de incidencia, ya que como se ha pretendido mostrar la incidencia es un proceso que comprende diferentes estrategias de comunicación cuya finalidad sea influir en quienes toman decisiones de interés público. Se ha explicado que, en las diferentes instancias de incidencia, ya sean las de diagnóstico o en las propositivos, se desarrollan una serie de herramientas de comunicación cada una de las cuales serán posibles implementar de acuerdo con las capacidades institucionales y comunicacionales de una organización. Asimismo, un plan de incidencia debería ir acompañado de un análisis de los actores involucrados que permita identificar las relaciones que se dan en las interacciones y entender la posición relativa de cada uno de los agentes en los procesos. Por lo tanto, las OSC pueden contribuir

a la comunicación ciudadana, fortaleciendo sus propias capacidades comunicativas.

Si las organizaciones sociales son capaces de sensibilizar, mejorar su comunicación, ser transparentes, rendir cuentas y demostrar la eficacia de su impacto, lograrán legitimidad, confianza y reputación entre la ciudadanía, un aval necesario para seguir trabajando. Si además movilizan a los medios de comunicación (agenda informativa), sumarán el apoyo necesario para influir en los poderes públicos (agenda gubernamental-electoral) (Herranz de la Casa, 2011, p. 125).

Por otra parte, es necesario recalcar que aquellas OSC que deciden incidir en políticas públicas, no solo contribuyen al fortalecimiento institucional propio, sino al avance democrático a través de su participación ciudadana (Tapia et ál., 2010). Es por esta razón, que desde la comunicación institucional deben entenderse las prácticas de incidencia, como acciones integradas y articuladas que superan el uso de dispositivos tecnológicos, pero los incluye. Si bien la incidencia se ha investigado con mayor fuerza en disciplinas como la sociología o la ciencia política más que desde la comunicación, se espera que el presente capítulo haya sido un intento por contribuir al campo disciplinar propio, aportando reflexiones que permitan a las OSC poder intervenir e incidir desde la comunicación.

SÍNTESIS DEL CAPÍTULO |

Las OSC son actores relevantes en el tejido social y promueven algún tipo de incidencia pública, pero no todas las OSC apuntan a lograr incidencia, aunque en general manifiestan alguna consecuencia política.

El concepto de incidencia tiene una larga trayectoria de análisis en la sociología y la ciencia política, pero desde las ciencias de la comunicación es un concepto en construcción. Los primeros estudios sobre incidencia y comunicación se respaldan en la tradición teórica de la comunicación comunitaria y la comunicación para el desarrollo y posteriormente se suman los provenientes desde la comunicación política, pero en comunicación institucional los estudios son incipientes.

Se entiende por incidencia a los intentos de las organizaciones por influir sobre las decisiones de las elites institucionales en función de intereses colectivos, en tanto desde lo comunicacional, es una combinación de acciones para conseguir el compromiso político y apoyo a favor de un determinado tema. La comunicación para la incidencia podría pensarse como un proceso que desarrollan las organizaciones sociales, que, sin tener acceso a los circuitos de decisión, organizan estrategias para participar de la agenda pública y proponer temas de acuerdo con sus intereses.

La participación ciudadana de las OSC está asociada al ejercicio que pueden llevar a cabo las organizaciones en los asuntos de interés público ya que la ciudadanía es un acto colectivo que se relaciona con el derecho de participación y con la posibilidad de ejercerlo. Para promover incidencia, las OSC impulsan acciones comunicativas que le posibilitarían incidir en decisiones públicas a través de la sanción de leyes, proyectos o políticas públicas. Es por esta razón, que la comunicación es tanto como acción de transformación como dispositivos para llevar a cabo dicha acción. Existen distintos mecanismos de participación de las OSC en las etapas de diseño de una política pública y las condiciones de incidencia dependerán de factores de contextos, pero también por los atributos propios de cada organización las experiencias en intervenciones previas.

En las prácticas de incidencia se ejercen dos estrategias tradicionales las de *advocacy* y el *lobbying*. Se describieron los objetivos de cada una y aunque no se consideran sinónimos de comunicación para la incidencia, ambos tienen como finalidad influir en la discusión pública de un tema.

Por último, se expuso una matriz de incidencia que tuvo como finalidad a establecer pautas para desarrollar estrategias de incidencia desde la comunicación. Se diferenciaron dos etapas, una diagnóstica que incluye el análisis de capacidades organizacionales, comunicacionales, contexto y oportunidades y los actores con los que se interactúa; y una segunda etapa propositiva, que incluyó la formulación de propuestas, producción de información, modos para

instalar el tema en la agenda, la definición de la política pública y el seguimiento y monitoreo.

Finalmente, se puso de relieve que las prácticas con vocación de incidencia desde OSC, incluyen de forma articulada los pilares de comunicación (descritos en Bloque 2) y las estrategias de comunicación (del Bloque 3) de esta TD, por lo que cada uno colabora y posibilita promover acciones de incidencia comunicacional.

CONCLUSIONES

Esta TD partió de caracterizar y analizar las prácticas de comunicación que realizan OSC en las provincias de Córdoba y Buenos Aires en Argentina, que fueron descriptas en el Capítulo 4. La investigación tuvo una finalidad descriptiva, analítica y propositiva ya que se planteó, por una parte, realizar un estado de la cuestión sobre las comunicaciones en OSC y por otra, presentar estrategias de comunicación, que impulsen la construcción de un campo emergente de investigación. De acuerdo con los resultados obtenidos, se puede aseverar como parte de la conclusión, que la comunicación para organizaciones sociales requiere de sus propias referencias para constituirse dentro del campo de comunicación institucional, como una línea de estudio con características propias. Esto se apoya, tanto por la singularidad que tienen las organizaciones sociales como instituciones con características distintivas, como así también, por la relevancia que han adquirido dentro del tejido social en el que

actúan. A continuación, se presentan las principales conclusiones que se extrajeron y que se constituyen como aportes a la comunicación institucional en OSC.

Actualmente, el campo de la comunicación está atravesado por una segmentación de los estudios tanto en sus aspectos teóricos, metodológicos como temáticos. Sucede algo similar en el área de la comunicación institucional, los estudios tradicionales, parecen escasos a la hora de explicar los fenómenos de comunicación para OSC, por lo tanto, es posible pensar en líneas de análisis que den cuenta de la especificidad del sector. Esto no invalida que se puedan retomar reflexiones de autores clásicos de la comunicación institucional y también de otras disciplinas que nutran sus investigaciones. Sin embargo, la comunicación es un campo fraccionado en el que conviven análisis diferentes sobre fenómenos similares, por tanto, quizá se podría comenzar a reflexionar sobre la comunicación como una *post* disciplina, en la que la diversidad y la fragmentación sean características constitutivas de un campo de conocimiento complejo. Este desafío, plantea la posibilidad de que se construyan teorías a partir de problemáticas comunes, aceptando una diversidad disciplinar donde las diferentes tradiciones teóricas de la comunicación, ofrezcan distintos caminos para discutir prácticas y problemas.

Las OSC, objeto de análisis de esta TD, se constituyen como un sector heterogéneo en el que coexisten organizaciones con realidades, fines y recursos diferentes, es por esta razón, que las estrategias de comunicación deberían pensarse a partir de las capacidades y habilidades que cada institución pueda desarrollar. Aún en las diferencias, las OSC promueven debates en la sociedad, actúan como grupos de presión y en muchos casos operan como un termómetro social y se instituyen como sujetos de acción y participación ciudadana.

El creciente protagonismo de las OSC en el espacio público se manifiesta en el papel relevante que han adquirido en debates sobre temas emergentes, o en otros casos, por ser portadoras de valores sociales o representar a comunidades específicas, lo que ha transformado a las OSC, en interlocutores con voces

propias. Esto fue acompañado, con la idea de que las comunicaciones presentan características particulares, tanto en la forma, pero principalmente en los contenidos que las sustentan, las cuales, no necesariamente se dan en otro tipo de instituciones públicas o privadas. En este marco y teniendo en cuenta que, a lo largo de esta TD, se enfatizó en que la comunicación institucional no descansa en los dispositivos tecnológicos que se decidan utilizar, sino en el tipo de conversación que se pretenda construir, las OSC se constituyen en mediadoras entre los ciudadanos y diferentes actores sociales.

Las OSC recurren a prácticas de comunicación en las que combinan tanto estrategias planificadas, como aquellas informales para dar a conocer sus causas. Es por este motivo, que se entiende a la comunicación bajo una doble significación, como práctica discursiva relacional que se configura en tramas de poder y de sentido y como la elección de herramientas para intervenir en lo social. De acuerdo con ello y como inicio a un primer debate para promover un campo propio de comunicación aplicado a la sociedad civil, se presentaron diferentes supuestos de comunicación cuya finalidad consistió en orientar las prácticas de comunicación para aportar a su especificidad.

De esta manera, se retoma la idea según la cual todo proceso de comunicación se construye gracias a la intervención activa de los actores sociales, es decir, hay un retorno del sujeto y una defensa de la conversación como práctica, lo que lleva a recuperar la conversación, como eje central en los análisis de comunicación. Es por esta razón, que la comunicación en instituciones exige de nuevas lecturas para comenzar a discutir sobre la base de nuevos paradigmas. Una comunicación que, partiendo de la empatía priorice la escucha, promueva una conversación sustentable y ciudadana, al mismo tiempo que esté atenta a la complejidad de los procesos y contextos en los que se desarrolla.

El advenimiento y consolidación de las nuevas tecnologías, también impactaron en la comunicación de las organizaciones, pero sobre todo se impuso otra forma de interacción con los públicos. Las organizaciones deben adaptarse a conversaciones con públicos demandantes, participativos y colaborativos. No es

el uso de la tecnología en sí mismas lo que invita a la reflexión, sino las consecuencias que generan los dispositivos en una conversación social. Por lo tanto, una organización antes de interrogarse qué técnicas de comunicación utilizar, sería conveniente precisar qué tipo de conversación proyecta entablar. Conversar, en el marco de la comunicación institucional, no es lo mismo que difundir información, la conversación supone cooperación, disensos y también negociación, reconoce las interacciones y las asimetrías entre los participantes y es por esta razón, que es una conversación construida colectivamente.

En el marco de reflexionar sobre la especificidad de las comunicaciones en OSC en la presente TD se realizaron dos estudios empíricos. El primero, consistió en indagar las comunicaciones en OSC de Buenos y Aires y Córdoba, a partir de las definiciones que las propias organizaciones establecieron sobre sus prácticas. El segundo estudio, examinó el modo en que son percibidas las OSC por diferentes públicos y la manera en que interpretan sus comunicaciones. No se han encontrado estudios similares en Argentina que den cuenta de estas dos dimensiones, por lo tanto, se espera que este trabajo sirva como base para futuras investigaciones. Los estudios empíricos sirvieron, por una parte, como diagnóstico de situación de la comunicación en OSC y por otro, como una radiografía sobre las percepciones públicas del tercer sector. En este sentido, es conveniente subrayar que los casos empíricos siempre llevan a procesos sociales mayores, y además dan cuenta de los detalles de la organización que los produce. Seguramente el recorte analítico de los casos estudiados, no refleja la generalidad del sector, pero aún así, puede acercar nuevos elementos interpretativos sobre un objeto de estudio en construcción. Las diferentes técnicas empeladas permitieron comprender el fenómeno de comunicación desde diferentes perspectivas y dar también validez y consistencia a los hallazgos estudiados. Es interesante remarcar, que las herramientas empíricas también permitieron comprar y en otras, certificar, las observaciones que hacían las propias OSC de sus comunicaciones, con aquellas percepciones públicas sobre las organizaciones.

A partir de la interpretación de las consultas efectuadas a las OSC, los resultados más relevantes indican que el nivel de profesionalización de la

comunicación en el sector social es bajo. La mayoría de las OSC no realiza una gestión profesional de sus comunicaciones y en general, se llevan a cabo prácticas de forma intuitiva o informal. La profesionalización no solo hace referencia al uso de las herramientas de comunicación, sino ante, a la posibilidad que tienen las OSC de construir formas de comunicación significativas con su entorno. Las organizaciones demandan profesionalizar sus comunicaciones, pero en la práctica son escasas aquellas que logran fortalecer sus capacidades de comunicación. Un indicador de ello es que el 46% de los responsables de comunicación en OSC, recae sobre los directivos de las organizaciones, quienes no necesariamente son especialistas en comunicación. La escasez de recursos, junto a una idea muy arraigada dentro de las organizaciones, que las acciones de comunicación quedan subsumidas a las urgencias institucionales, ocasiona que solo un 6 % de las organizaciones consultadas, cuente con un profesional idóneo en comunicación. Llama la atención que los propios miembros de las ONG encuentran en la comunicación una herramienta fundamental para dar a conocer sus causas, pero la actividad suele estar asignada a los propios directivos o voluntarios, por lo tanto, se podría reflexionar cuál es la importancia que se les otorga a los responsables de comunicación dentro de las organizaciones sociales. En este mismo sentido, solo un 2 % de las organizaciones consultadas, esto equivale a seis de las 224 OSC, respondieron que desarrollaban las distintas prácticas de comunicación que establecía el cuestionario; esto es, planifican sus comunicaciones, cuentan con responsables de comunicación, comunican contenidos sobre la organización y su causa, realizan trabajos en red, establecen acciones para movilizar recursos, desarrollan acciones de prensa, difunden campañas de bien público, segmentan a sus públicos y promueven acciones para lograr incidencia. Además, habría que agregar a este mapa comunicativo, que el 47% de las OSC utiliza una sola herramienta de comunicación y solo un 8% emplea cuatro o más herramientas, datos que evidencian que un número muy reducido de organizaciones sociales realizan un manejo integral de sus comunicaciones. Sin embargo, un dato relevante fue el uso de soportes digitales que realizan en sus diferentes prácticas, ya que el 89 % utiliza lo digital especialmente en aquellas que tienen como objetivo relacionarse con otras

instituciones, solicitar recursos o trabajar en red. No obstante, las prácticas de comunicación tradicionales, tales como encuentros presenciales, utilización de materiales impresos de difusión y uso de conectividad móvil, también obtuvieron valores elevados, especialmente en cuestiones de relacionamiento con la prensa y en estrategias de incidencia. A partir del diagnóstico que se obtuvo sobre las comunicaciones del sector de la sociedad civil, se puede adelantar que una gestión profesional de la comunicación permitiría potenciar las capacidades internas, promover la imagen y reputación de las OSC en el espacio público. La garantía no descansa en las técnicas que utilicen, sino en la capacidad de potenciar conversaciones sociales de interés que estén adaptadas a los entornos actuales. Las organizaciones sociales, tienen alta credibilidad, son instituciones con capacidad de convocatoria, son espacios de participación para los voluntarios, por lo tanto, tienen la potencialidad de convertirse en actores comunicativos relevantes, encausando su gestión comunicacional en formas profesionalizadas de acción.

El segundo estudio empírico consistió en describir y analizar las percepciones públicas sobre OSC a partir del diseño de una encuesta. Conocer las valoraciones de los públicos ayudó por una parte, a interpretar las capacidades del sector, y por otro, articular los datos empíricos como partes de un estudio exploratorio que posibilite establecer estrategias de comunicación aplicadas al sector social. Asimismo, los resultados obtenidos sobre las valoraciones a OSC, se relacionan con el capital simbólico que poseen, pudiendo registrar que el prestigio y credibilidad, están asociados a la legitimidad que asumen las OSC dentro de una sociedad. El estudio exploratorio, diferenció cuatro dimensiones de análisis según el grado de participación, recordación, comunicación e imagen de las OSC. De acuerdo con las diferentes categorías indicadas, se establece como conclusión parcial, que las OSC son actores confiables y gozan de una alta credibilidad en la opinión pública con relación a otros actores, ya que obtuvieron una puntuación muy buena en términos comparativos, con el resto de las instituciones señaladas como la iglesia, medios de comunicación y gobierno. No obstante, algunos estudios coinciden que la confianza no es homogénea al sector, sino que depende del tipo de organización que se trate, aun así, según los datos

sobre confianza hacia instituciones privadas en Argentina, las OSC siguen ocupando el primer lugar.

Con relación a la participación en OSC, los datos de la encuesta indican que es baja, ya que el 73% de los consultados respondió no haber participado. Simultáneamente llama la atención que, si bien la participación como miembros no es elevada, hay una participación indirecta a través de donaciones, ya que el 48% de los consultados indicó haber realizado algún tipo de donación a una ONG. Si bien las donaciones en Argentina no son tan significativas como en otros países del mundo, desde el año 2003 al 2018 más de 14 millones de dólares estadounidenses, fueron donados por 7 mil personas a más de 140 organizaciones sociales argentinas. La acción de donación podría convertirse en un indicador de participación que, si bien no exige una intervención directa en las actividades y decisiones de una OSC, es un aporte específico de colaboración a las causas. Como segunda dimensión de análisis, se investigó sobre el grado de recordación de noticias y campañas relativas a ONG. Según los resultados, el 63% indicó haber leído alguna noticia en los últimos meses relacionadas a una organización social, y el 54% de dicho porcentaje, recordaba el tema al que hacían referencia, datos bastantes significativos si se tiene en cuenta las escasas prácticas de difusión que realizan las OSC. Con relación a la tercera dimensión de análisis, se investigaron aspectos referidos a la comunicación digital, en la que se pudo establecer que un 59% de los consultados sigue a una ONG a través de una red social y dentro de ellas un 84% elige Facebook, el 42% Instagram y un 22% de Twitter. Cabe aclarar que aquí hay una relación directa entre la red social favorita utilizada por las OSC y los consumos de información de los públicos, ya que el 93% de las ONG tiene un perfil en Facebook, lo que demuestra que las OSC son actores reconocidos a pesar de que la gestión comunicacional sea escasa.

De acuerdo con lo anteriormente detallado, se puede establecer que los resultados de los dos estudios empíricos se constituyen como bases para futuras investigaciones. Por tanto, ambos análisis pretenden colaborar a la construcción de un corpus propio, con nuevas categorías de análisis y que den especificidad a la comunicación de las OSC. Analizar las comunicaciones a partir de los datos

alcanzados, permite establecer la relevancia de un campo de estudio específico, que en ocasiones se mueve con datos escasos o pocos precisos.

A partir de analizar las prácticas de comunicación, se definieron tres pilares para la gestión de la comunicación en organizaciones sociales, que se relacionan con la planificación, los responsables de gestionarla y la construcción de vínculos con actores. Se considera que una gestión planificada de comunicación permite organizar y coordinar las prácticas para direccionar las conversaciones sociales. Cada uno de estos pilares, funciona como una columna que vertebra diferentes estrategias de comunicación, tal como en arquitectura una estructura recíproca contiene una lógica basada en la solidaridad de sus elementos, estos tres pilares funcionan como estructurantes comunicacionales, como una trama tridimensional basada en un mutuo soporte. La planificación, otorga una guía y orienta la acción, la definición de responsables determina los agentes designados de gestión, y por último, el análisis de los vínculos direcciona las conversaciones de una organización con distintos actores sociales, estos pilares, colaboran a profesionalizar las prácticas de comunicación de las OSC para establecer proyectos de comunicación significativos.

Como punto de partida se establece que la planificación en OSC es escasa, ya que el 67% de las organizaciones consultadas, no cuentan con un plan de comunicación y del 33% que sí planifican, un 76% lo lleva a cabo de una forma elemental. Por lo tanto, las acciones de comunicación en las organizaciones, no se definen de forma anticipada ni se orienten con perspectivas futuras. Es por esta razón, que a nivel comunicativo las OSC suelen actuar en lo inmediato, con una preocupación el uso de herramientas, más que en plantear estrategias de comunicación a largo plazo. Si bien no se desestiman los procesos comunicativos espontáneos que suceden en las organizaciones, se considera que la planificación es el pilar a partir del cual se orientan las prácticas de comunicación. A lo largo de esta tesis se ha insistido que la planificación colabora a organizar las prácticas de comunicación, pero también, es un ejercicio de reflexión para diseñar intervenciones sociales que incluyan herramientas para afrontar la complejidad. En tal sentido, se expuso una matriz de planificación comunicacional aplicada a

OSC que posibilite orientar las prácticas de comunicación según diferentes momentos. Es importante señalar, que la planificación no es una instancia rígida, sino que se configura como un ejercicio interactivo, en el que intervienen diferentes actores en tiempos diferentes que debe estar abierta a los cambios del contexto. Planificar enriquece la gestión institucional y contribuye al logro de los objetivos comunicacionales de una organización. Sin embargo, un proyecto de comunicación está sujeto a eventualidades, por lo tanto, es necesario analizar las fuentes de incertidumbre y riesgos posibles que permitan tomar alternativas, en función de las contingencias que se van presentando. Pensar la planificación implica suministrar marcos de referencia, determinar acciones y definir criterios operacionales para encauzar un proyecto. Además, como la planificación se encuentra relacionado a la toma de decisiones, es necesario facilitar la participación de los actores involucrados, que invite al diálogo y acepte los consensos, con el fin de fortalecer los procesos horizontales de gestión. Planificar desde la comunicación, implica interrogarse cuál es el sentido de la conversación que intenta establecer una organización y a qué actores pretende involucrar, para generar conversaciones con ciertos márgenes de certezas en contextos cambiantes y complejos.

El segundo pilar para una gestión comunicacional, parte de considerar el rol de los responsables de comunicación en OSC. Las acciones de los responsables están asociadas habitualmente a la difusión de información más que a ser estrategias de comunicación. En este sentido, se corrobora la metáfora que el rol del comunicador institucional está asociado a productos a desarrollar al final de una línea de montaje, más que asumir al comunicador como un promotor de espacios de conversación. Es necesario replantear el rol de los equipos y responsables de comunicación en las OSC, superando la idea de la comunicación como transferencia informativa, para considerarla como una práctica transversal que atraviesa toda la organización. Los productos de comunicación son consecuencias de una estrategia y no el inicio de una planificación. Las OSC no suelen contar con responsables o equipos de comunicación profesionalizados y esto lo constata la consulta a organizaciones que establece que en el 75% de los casos, los responsables son los miembros directivos o de *staff*, que en general no

son especialistas o idóneos. Asimismo, un 22% está a cargo de los voluntarios y solo un 6% son contratados profesionales en comunicación. Contar con profesionales de comunicación, fortalece la capacidad comunicativa en las organizaciones, pudiendo articular y desarrollar los procesos de comunicación en marcos de una gestión planificada. Si bien el rol del comunicador institucional requiere de competencias y destrezas específicas, las organizaciones ya no sólo comunican estratégicamente, sino que ellas mismas son comunicación estratégica. Por tanto, quizás sea necesario volver a la idea del comunicador generalista, que no solo tenga la capacidad de manejar las herramientas de comunicación, sino que le agregue valor a lo institucional. El cambio significativo para la comunicación organizacional es una nueva cultura del diálogo, en la cual el rol del comunicador sea la capacidad de escuchar y responder a las demandas de los públicos. Pensar los nuevos roles en OSC, es incentivar la conformación de equipos interdisciplinarios que colaboren en promover conversaciones sociales. Responsables de comunicación, que se conviertan en facilitadores de las causas, posibilitando los diálogos con diferentes actores en contextos complejos, que puedan convertirse en gestores, en articuladores y sobre todo, en productores de sentido en el espacio público.

El tercer pilar de la gestión comunicacional, supone analizar los vínculos que establecen las organizaciones sociales con diferentes actores. En la actualidad, se asiste a una fragmentación comunicacional que hace difícil sostener la idea de un gran público, por lo tanto, es necesario repensar esta categoría que desde las perspectivas de la comunicación institucional venía operando con fuerza. Las OSC conversan a través de sus causas, de los temas que exponen, de las ideas a las que adhieren, de los debates que promueven e incluso, llegan a actuar como grupo de presión. Las conversaciones de una organización se complementan en los otros y mejoran la oportunidad de contacto con diferentes actores sociales, desde esta perspectiva, la comunicación está centrada en los procesos de interacción más que en los de emisión. Establecer vínculos, se propone como un espacio de encuentro en el que se construyen sentidos compartidos y también resistidos, pero, ante todo, supone relación. Por lo tanto, la comprensión de los vínculos va más allá de los instrumentos que se utilicen

para los intercambios, es necesario que las organizaciones sociales interpreten las necesidades de sus interlocutores, lo que supone una adecuada caracterización y conocimiento de los actores. En las interacciones hay actores con intereses y necesidades diferenciadas, a partir de las cuales, se corresponde diseñar estrategias de comunicación específicas. Los vínculos que establece una OSC con otros se configura en un entramado de intereses, conflictos y modos de interpretar diferente, lo que exige también, conversaciones sociales diferenciales. Las relaciones entre organizaciones y actores están basadas en relaciones de poder, por lo cual, no se pueden desconocer las asimetrías que presentan las interacciones. Por último, el tercer pilar ofrece una serie de herramientas, que permiten analizar los actores sociales, según los espacios de encuentro, los canales que requieren los vínculos, los saberes y contenidos que comparten, la frecuencia de la conversación y los modos de relacionamiento, instancias que configuran una forma particular de gestionar los procesos de comunicación en organizaciones sociales.

Los últimos cuatro capítulos de esta TD presentaron estrategias de comunicación aplicadas a OSC según diferentes fines. Cada una se configura como un conjunto de acciones singulares y se exhiben como una primera aproximación de reflexión teórica y propositiva, que colabore a la especificidad de la comunicación en organizaciones sociales. De acuerdo con el diagnóstico y tomando en cuenta los pilares estructurantes de comunicación descriptos, las estrategias de comunicación se conforman como repertorios posibles que, por su carácter distintivo, podrían comenzar a forjar un tipo de comunicación propio de las OSC.

La primera estrategia, reflexionó sobre la participación del voluntario ya que es la columna vertebral en la cual se apoyan la mayoría de las actividades que desarrollan las OSC. En Argentina, dos de cada diez personas, declara haber realizado algún trabajo voluntario, y si bien en los últimos años ha disminuido, sus números continúan impactando en el tejido social que actúan. La participación de los voluntarios está determinada por diferentes motivos ya sean psicológicos, antropológicos, religiosos o políticos y remiten tanto a aspectos de

índole individual como social. Pero no cabe duda de que su impacto repercute en una sociedad y un ejemplo lo constituye, que el aporte de las OSC apoyadas en el voluntariado es del 2% del PBI en Argentina. El impacto es aún mayor, si se considera que hay más de 970 millones de personas en el mundo que se dedican a actividades relacionadas con el voluntariado y que, si todas coexistieran en un mismo territorio, constituirían el noveno país en cantidad poblacional con 140 millones de habitantes. El voluntariado, promueve ciudadanía activa, amplía la capacidad de participación y expresión ciudadana y es un fenómeno mundial que trasciende fronteras, además, es capital social en marcha, lo que significa que toda experiencia voluntaria suscita civismo en una sociedad. Aun teniendo en cuenta estas consideraciones, las OSC no suelen establecer acciones planificadas de comunicación hacia los voluntarios y es por este motivo, que se planteó una propuesta de gestión hacia los voluntarios que contempla tanto acciones de reclutamiento como de sostenimiento. Dicho esquema de gestión incluye ocho dimensiones que transversalmente están atravesadas por diferentes prácticas de comunicación, pero que cada una, promueve formas comunicativas de integrar a los voluntarios. Es necesario aclarar, que no todas las actividades de voluntario exigen una presencia en las organizaciones, existen instancias de participación que se desarrollan en escenarios digitalizados y los avances tecnológicos han favorecido a promover nuevas formas como el microvoluntariado y el activismo online, que ofrecen alternativas de colaboración. Aun así, integrando las diversas prácticas presenciales y digitales, un plan de voluntariado es una herramienta de planificación y sistematización, que procura establecer una alineación entre los objetivos de una institución y las necesidades de participación de los voluntarios.

La segunda estrategia, analizó la movilización de recursos entendiendo esta práctica como la capacidad de una OSC para gestionar recursos financieros, técnicos o humanos los cuales pueden aportar valor y promover crecimiento a las organizaciones. De acuerdo con el diagnóstico realizado, un tema preocupante para las OSC, dentro de la movilización de recursos, es la obtención de fondos. Los recursos colaboran a la estabilidad y sostenibilidad de las organizaciones sociales y como tal, requieren de estrategias para adquirirlos. La movilización de recursos es un proceso que implica gestionar relaciones y construir vínculos, por

lo tanto, es necesario articular las necesidades y propósitos de una organización, con los intereses y las capacidades de otros. Para solventar sus actividades, las organizaciones recurren a diferentes fuentes, que incluyen desde las tradicionales como las donaciones, cuotas asociativas, eventos o capacitaciones, hasta formas más actuales de recaudación como el *crowdfunding* o *equity crowdfunding*. Asimismo, dentro del sector social, existe una alta competitividad para la obtención de fondos, tanto los provenientes de organismos internacionales, como aquellas derivadas de las administraciones locales públicas o privadas. Esto ubica a las OSC, en una doble situación, primero, poder desarrollar estrategias para obtener recursos y por otra, sostenerlas en el tiempo. Además, las fuentes tradicionales que sustentan las OSC como la cooperación norte-sur, bilateral y multilateral, junto a las subvenciones de los estados nacionales, atraviesa procesos de importante transformación. Esta situación ha llevado a explorar nuevas estrategias de financiamiento, entre las que se destacan las alianzas colaborativas, que permiten elaborar proyectos de manera conjunta con sectores empresariales o estatales. Aun así, una importante parte de los ingresos que obtienen las ONG a nivel mundial, son generados principalmente por servicios que las mismas organizaciones prestan, las que provienen de las subvenciones públicas y las donaciones privadas, por tanto, las OSC deben ajustar sus estrategias al mapa de recaudación que se les presentan. En este marco y con el fin de establecer lineamientos orientativos que apuntan a poner en marcha estrategias de recaudación de fondos para OSC, se sugirieron momentos diferenciales para la implementación de acciones operativas para recaudar fondos. De igual modo, la rendición de cuentas sobre las donaciones u otro tipo de aportes recibidos de terceros, contribuyen a la transparencia de las organizaciones sociales. Por lo tanto, es importante evidenciar los donativos a través de diferentes soportes de comunicación como informes públicos, evaluaciones, auditorías, balances, reportes de buenas prácticas, plan de actuación, que demuestren transparencia institucional.

La cuarta estrategia, se relaciona con aquellas prácticas de mediatización impulsadas desde las OSC y que tienen como fin la difusión de información en los medios de comunicación masiva. Si bien la aparición de las OSC en los medios

puede suscitar visibilidad sobre determinados temas, no necesariamente generan credibilidad ni impacto social. Aun así, los medios se constituyen como escenarios de representación y circulación simbólica, convirtiéndose en el lugar por excelencia de la producción social de sentido. La presencia de temas vinculados a la sociedad civil en los medios se ha caracterizado por su escasa visibilidad, solo el 6% de las ONG en Argentina se constituyen como fuentes de información y si bien al 40% de la población, les interesan los temas sociales, son insuficientes las noticias publicadas por los medios. Tradicionalmente, la prensa era el actor que tenía como función de difundir información pública, pero en la actualidad está perdiendo el privilegio exclusivo de emisor ya que las nuevas tecnologías de información han desplazado su centralidad. La consolidación de las plataformas digitales, junto con el uso intensivo de entornos socio - técnicos como las redes sociales, web, blogs y conectividad móvil a través de WhatsApp, se han configurado como sistemas de distribución de información alternativas a las tradicionales. No obstante, la prensa sigue marcando agenda en la conversación social, pero es acompañada por nuevas formas de hacer periodismo, conocidas como periodismo social, cívico, ciudadano, participativo, junto con instancias novedosas como el periodismo de soluciones y el activismo informativo. Dichas prácticas, impulsan la capacidad de los propios ciudadanos de convertirse en productores y difusores de información, lo que posibilita a las organizaciones sociales transformar las relaciones tradicionales que mantenían con los medios y abogar por una democratización de la función informativa. En este marco, las OSC buscan convertirse en fuentes de información alternativas y poner en marcha los medios necesarios para informar ellas mismas, conformando un nuevo ecosistema informativo. Para ello, las OSC se relacionan con la prensa y según las consultadas a las organizaciones, un 58% manifestó realizar acciones hacia la prensa, pero de dicho porcentaje, un 63% lo realiza de forma ocasional. Se agrega a ello, que las prácticas de comunicación más recurrentes de las OSC se relacionan al abastecimiento de información institucional a la prensa a través de gestión de entrevistas, envío de gacetillas y encuentros con periodistas. Estos resultados evidencian, por una parte, la escasa frecuencia en el relacionamiento y por otra, la limitada disposición de las organizaciones, en promover

conversaciones originales. El desafío que se les presenta a las OSC en un contexto donde circulan noticias falsas o imprecisas, es ofrecer información de calidad, brindar información oportuna y aportar a un tema una mirada propia.

La última estrategia, se vincula con aquellas prácticas que tienen como finalidad promover incidencia pública. Para lograr incidencia, las organizaciones recurren a diferentes técnicas que incluyen desde la sensibilización sobre determinados temas, hasta estrategias de mediatización y presión política, con el objetivo de instalar un tema en la agenda o incentivar la promulgación de una ley. Desde la comunicación institucional, se entiende por incidencia al proceso que realizan las organizaciones para participar, transformar, influir o modificar en la agenda pública. La comunicación para la incidencia descansa en una trama compleja de sentidos y de disputas de sentido, en una lucha desigual, en la que se enfrentan intereses opuestos entre los actores que intervienen y cuya intención es instalar determinada concepción sobre un tema. La incidencia, requiere de la capacidad y habilidad para desarrollar acciones sostenidas en el tiempo con el fin de transformar una situación, influir en la opinión y generar discusión pública. Partiendo de la concepción que las OSC se instituyen como mediadoras entre los ciudadanos y los poderes tanto públicos como privados, las estrategias de comunicación con vocación de incidencia combinan acciones formales de comunicación con otras formas de movilización pública. Es importante remarcar, que aun no alcanzando los resultados que se propone una organización con los mecanismos de incidencia, el proceso de gestionarla lo valida, porque lo relevante es la intencionalidad construida durante el proceso. Para incidir, las OSC crean alianzas, promueven redes, producen información, impulsan propuestas, integran dispositivos de participación, utilizan mecanismos administrativos y judiciales o se movilizan en las calles en virtud de las oportunidades que se les presentan y de sus propias capacidades institucionales. Además, desarrollan diferentes prácticas de comunicación que incluyen desde las tradicionales acciones de prensa o campañas públicas hasta iniciativas de *advocacy*, prácticas de *lobbying* y acompañadas de tecnologías cívicas. Las OSC, por tanto, tienen una triple dimensión comunicativa en la incidencia, sensibilizar sobre determinados temas, generar notoriedad en los medios masivos y promover debates para poder incidir

en la esfera política. Gestionar la comunicación implica, desarrollar estrategias que permitan llegar hasta los diferentes actores sociales y lograr que los problemas planteados desde las OSC pasen a ser parte de la agenda pública y gubernamental. Es en este sentido, que se exhibió una matriz ad hoc sobre incidencia en comunicación, que plantea diferentes estrategias que tiendan a promover incidencia y colaboren a fortalecer las estructuras de oportunidades comunicativas que se les presentan a las OSC. El reto de las OSC, es ir ganando relevancia en los espacios públicos y afianzar su rol de ser referentes creíbles, tarea que se construye en el tiempo y que también supone, redimensionar el carácter de las OSC como actores políticos y comunicativos convirtiéndolas en interlocutoras competentes. Si bien la incidencia se ha investigado con mayor fuerza en disciplinas como la ciencia política y la sociología, es un desafío para el campo de la comunicacional institucional, aportar investigaciones que contribuyan a fortalecer estudios sobre incidencia y comunicación.

El título de esta tesis, plantea diferentes paradojas que se presentan en el campo de la comunicación institucional para OSC. Entre aquellas que se pudieron observar se destaca que, si bien la mayoría de las organizaciones consultadas no planifican ni cuentan con estrategias de comunicación definidas, las percepciones públicas y en especial lo relativo a los consumos de noticias sobre OSC son altas; por lo tanto, esta es una de las fortalezas que tienen, aún sin establecer prácticas planificadas de comunicación, es un sector valorado y escuchado. Asimismo, las organizaciones abogan por una gestión comunicacional participativa, pero en general, la responsabilidad de la comunicación recae sobre los directivos de las propias organizaciones y esto se puede evidenciar aún, en organizaciones que cuenten con recursos para la contratación de profesionales. Por otra parte, las OSC confían en el aporte y valor que representa la comunicación en las instituciones, pero las actividades quedan relegadas como prácticas secundarias sin plantear estrategias que colaboren a fortalecer la comunicación. Además, en la mayoría de los casos las OSC requieren de recursos para lograr sustentabilidad institucional, pero escasamente se pudieron observar organizaciones que desarrollan estrategias de recaudación de fondos sostenidas en el tiempo. En el contexto actual, las OSC tienen la oportunidad de producir

información ciudadana a partir de la utilización de tecnologías que les permita amplificar su voz, sin embargo, otra de las paradojas que se evidenciaron, es que las organizaciones demandan mayor visibilidad, pero no prácticas sostenidas de relacionamiento con la prensa, ni contenidos innovadores que les permitan canalizar información de valor hacia los medios de comunicación. Por último, otra paradoja se presenta en aquellas situaciones en las que las organizaciones sociales intentan incidir sobre temas de interés colectivo, ya sea promoviendo debates en la agenda política o influyendo en la promulgación de una ley. En este sentido, la gestión de la comunicación para la incidencia suele plantearse como un conjunto de acciones aisladas que no logran articularse en estrategias integradoras, causando que organizaciones con potencialidad y capacidad para incidir, vean limitado su accionar por los escasos mecanismos que despliegan a nivel organizativo y comunicacional.

De las paradojas descritas, surgen tensiones en la comunicación de las organizaciones que oscilan en pretender ser organizaciones profesionalizadas, pero no invertir recursos, en intentar promover conversaciones sociales, pero no establecer estrategias de comunicación que las direccionen. Las tensiones son parte de las paradojas, posiblemente el fin sea aceptar las contradicciones que se presentan, tendiendo a una resolución dialéctica que se establece en el transcurso de los diferentes procesos de una organización. Así concebido, no se niegan las contradicciones sino se las asume como parte de los procesos comunicativos en instituciones.

Cabe remarcar que, en esta TD, no se desarrollaron los amplios repertorios y estrategias de comunicación posibles, pero sí se priorizan aquellas que por su carácter distintivo podrían comenzar a construir un tipo de comunicación propio referente a las OSC. Como se ha mencionado, las formas de comunicación institucional han variado no solo por los soportes tecnológicos sino por el valor que representan las conversaciones sociales. Audiencias activas y participativas, tecnologías disponibles para los ciudadanos, posibilidad de generar y difundir contenidos, han configurado un nuevo ecosistema comunicativo para las OSC. Los aportes de esta TD se establecen como caminos

a partir de los cuales pueden abrirse futuras investigaciones en el campo de la comunicación institucional aplicados a la sociedad civil. Al mismo tiempo, sientan las bases para una reflexión a partir de las indagaciones empíricas, sobre el estado de situación comunicacional de las OSC en Argentina. De la misma forma, cada una de las estrategias de comunicación propuestas, son esquemas iniciales que abren líneas de investigación futuras.

Es el anhelo de que esta investigación, colabore a la comunicación de las organizaciones sociales y al campo académico de la comunicación institucional, para que, a partir de estas investigaciones, se puedan abrir nuevos interrogantes y debates sobre una disciplina que se está reconfigurando. Finalmente, se considera que los sistemas democráticos necesitan de OSC activas y plurales, cuya participación fortalezca la ciudadanía, por lo tanto, fortificar las prácticas de comunicación en organizaciones de la sociedad civil se constituye como un objetivo de afianzamiento institucional y también político. Las OSC se han convertido en actores sociales relevantes y creíbles, por lo tanto, fortalecer su capacidad comunicativa es en última instancia, colaborar con el compromiso democrático.

Futuras líneas de investigación

De esta TD se dependen las siguientes líneas de investigación posibles:

1 Analizar las prácticas de comunicación públicas en OSC del mismo sector temático. Esto permitiría obtener una radiografía de las comunicaciones del subsector según categorías por unidad temática.

2 Profundizar en el análisis de las percepciones públicas y construcción de imagen de las OSC en Argentina. El objetivo consistiría en interpretar las percepciones de las OSC y de qué manera la comunicación colabora en los procesos de conformación de la imagen.

3 Impacto de las nuevas tecnologías en la comunicación de organizaciones sociales. El uso de las redes sociales como herramientas de promoción de causas sociales. Análisis y estudios de casos que den cuenta de las estrategias de comunicación digital aplicadas a OSC e impactos logrados.

4 Repercusiones de las OSC en la prensa: análisis de las principales temáticas mediatizadas y visibilización de las organizaciones sociales en la prensa argentina.

5 Incidencia de las ONG en la sanción de leyes: estrategias de comunicación que promueven incidencia. Estudios de casos de organizaciones sociales que influyeron en la sanción de una política pública y las acciones de comunicación utilizadas con vocación de incidencia.

6 Utilización de tecnologías cívicas para el fortalecimiento comunicacional en OSC: de las audiencias pasivas a la capacidad de movilización. Análisis del nuevo ecosistema informativos y las posibilidades comunicativas de las ONG en los entornos sociotécnicos actuales.

7 Nuevas formas de periodismo social: estudios sobre periodismo ciudadano en OSC de Argentina, profundizando en prácticas relativas al periodismo de soluciones, como forma alternativa de promover la capacidad informativa de las OSC.

BIBLIOGRAFÍA |

A

- Abatedaga, N. (Comp.) (2008). *Comunicación Epistemología y metodologías Para planificar por consensos* (1ª ed., colección ComunicaNOS). Editorial Brujas. <https://tallerdeprocesoscat2.files.wordpress.com/2016/03/abatedaga.pdf>
- Acuña, C.H. y Vacchieri, A. (2007). *La incidencia política de la sociedad civil*. Siglo XXI Editores.
- Adepa. (2018). *Adepa lanzó una campaña dirigida a adolescentes sobre el riesgo de las noticias falsas*. <http://adepa.org.ar/adepa-lanza-una-campana-dirigida-a-adolescentes-sobre-el-riesgo-de-las-noticias-falsas/>
- Aguilar Idáñez, M. J. y Ander Egg, E. (2001a). *Diagnóstico social. Conceptos y metodología* (2ª ed., rev. y ampl.). Grupo Editorial Lumen/Humanitas.

- Aguilar Idáñez, M. J. y Ander Egg, E. (2001b). *¿Solidaridad o eficiencia? Notas referidas a las tensiones relacionadas con el rol del tercer sector en las políticas sociales* [manuscrito no publicado]. Facultad de Humanidades – unas. <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/yudi.pdf>
- Aldunate, E. y Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico* (Serie Manuales 68). Naciones Unidas. https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/0/43220/SM_N68_Formulacion_prog_metodologia_ML.pdf
- Alfaro Moreno, R. (2002). Politizar la ciudad desde comunicaciones ciudadanas. *Diálogos de la Comunicación*, 65, 35-54.
- Alfaro Moreno, R. M. (1993). La comunicación como relación para el desarrollo. En R. M. Moreno (ed.), *Una comunicación para otro desarrollo* (1ª ed., pp. 27-39). Asociación de Comunicadores Sociales “Calandria”. Lima. http://www.bantaba.ehu.es/formarse/ficheros/view/LA_COMUNICACION_COMO_RELACION_PARA_EL_DESARROLLO.pdf?revision_id=56270&package_id=37242
- Almaraz, I. A. y Nieto, R. M. (2011). La utilización de Internet en la comunicación expresiva de las ONG. Estudio exploratorio comparativo entre Argentina y España. *Zer. Revista de Estudios de Comunicación*, 16(31), 243-263. <https://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/4843>
- Alvarado López, M. C. (2005). La Publicidad Social: concepto, objeto y objetivos. *Revista de Estudios Para El Desarrollo Social de La Comunicación*, 2, 265-284. <http://revista-redes.hospedagemdesites.ws/index.php/revista-redes/article/view/58>
- Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación* (Colección “Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación”, 2). Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. <https://www.uma.es/media/files/2011-10-medicion.pdf>
- Álvarez Nobell, A. (2019a). *El fin del clásico Plan “Libro” de Comunicación Estratégica*. Fundacom. <https://fundacom.lat/conocimiento/el-fin-del-clasico-plan-libro-de-comunicacion-estrategica/>
- Álvarez Nobell, A. (2019b). Impacto de la gestión estratégica de la comunicación. En E. Etkin (comp.), *Gestión de la comunicación para organizaciones* (pp. 35-61). La Crujía Ediciones.
- Álvarez Ugarte, R. (2013). Una mirada desde los movimientos sociales al pasado, presente y futuro de la Ley de Servicios de Comunicación Audiovisual. *Revista Argentina de Teoría Jurídica*, 14(1). <https://repositorio.utdt.edu/handle/utdt/10632>

- Alves Mantovani, C. M. C. y Moura, M. A. (2017). Comunicação organizacional e mídias móveis: possibilidades e desafios. *Comunicação Mídia e Consumo*, 14(39), 50-66. <https://doi.org/10.18568/cmc.v14i39.1194>
- Amado, A. (2003). La dimensión política de la comunicación corporativa. *Revista Científica de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales*, VII(1).
- Amado, A. (2010). *Prensa y comunicación. Relaciones informativas responsables* (1ª ed.). La Crujía Ediciones. https://www.academia.edu/7204049/Prensa_y_comunicaci%C3%B3n_relaciones_informativas_responsables
- Amado, A. (2016). De comentaristas del poder a ciudadanos colaborativos: el periodismo argentino en el siglo XXI. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo*, 2(7), 99-110. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15304/ricd.2.7.4466>
- Amado, A. (2017). Los periodistas latinoamericanos en el siglo XXI: más allá del debate de la posverdad. *Contratexto*, 0(027), 17-38. <http://dx.doi.org/10.26439/contratexto.2017.027.001>
- Amado, A. (2018, 15 de diciembre). *Periodismo de soluciones: taller en Argentina* [post]. Infociudadana. <http://www.infociudadana.org.ar/general/periodismo-de-soluciones-taller-en-argentina/>
- Amado, A. (2019). Comunicación pública y medios de comunicación social. En H. Guzmán Ramírez y R. Herrera Echenique (coords.), *Comunicación estratégica: intrefaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders* (pp. 241-256). Universidad Sergio Arboleda. <http://hdl.handle.net/11232/1274>
- Amado, A. (s.f.). *¿Qué es el periodismo de soluciones? Con Lizza Gross* [podcast]. Wetoker.com. Consultado el 17 de junio de 2020. <https://wetoker.com/que-es-el-periodismo-de-soluciones-con-liza-gross/>
- Amado, A. y Castro, C. (1999). *Comunicaciones Públicas. El modelo de la comunicación integrada* (1ª ed.). Temas Grupo Editorial SRL. https://www.fcnym.unlp.edu.ar/uploads/docs/comunicaciones_publicas.pdf
- Amado, A. y Waisbord, S. (2017). La comunicación pública: mutaciones e interrogantes. *Nueva Sociedad*, 269(mayo-junio), 96-109. <https://nuso.org/articulo/la-comunicacion-publica-mutaciones-e-interrogantes/>
- Amado, A., Etkin, E. y Báez, L. (2019). *La información como herramienta de participación ciudadana. Prensa, medios y redes sociales* (1ª ed.). Konrad-Adenauer-Stiftung.

https://www.kas.de/documents/287460/4262432/02_la_informacion.pdf/4c8b3794-0001-9847-84dd-9a89e16f329e?t=1568830928217

Ander Egg, E. (1993). *La planificación educativa. Concepto, métodos, estrategias y técnicas para educadores*. Magisterio del Río de la Plata.

Ander Egg, E. (2007). *Introducción a la Planificación Estratégica*. Grupo Editorial Lumen.

Ander Egg, E. (2009). *Metodologías de acción social*. Grupo Editorial Lumen.

Andrews, K. T. y Edwards, B. (2004). Advocacy Organizations in the U.S. Political Process. *Annual Review of Sociology*, 30(1), 479–506. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110542>

Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. y Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72(5), 521-539. <http://www.revistalatinacs.org/072paper/1177/27es.html>

Aranes Usandizaga, J. I. (1997). La comunicación institucional y sus paradigmas: entre la racionalidad comunicativa y la lógica instrumental. *Mediatika. Cuadernos de Medios de Comunicación*, 6, 51–98.

Arias Valencia, M. M. (2000). La triangulación metodológica: sus principios, alcances y limitaciones. *Investigación y Educación en Enfermería*, XVIII(1), 13-26. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105218294001>

Arroyo Almaraz, I., Baladrón Pazos, A. J. y Martín Nieto, R. (2013). Social Network Communication: Perceptions and Uses for Spanish NGOs. *Cuadernos.Info*, 32, 77–88. <https://doi.org/10.7764/cdi.32.497>

Arroyo Almaraz, I., Martín Nieto, R. y Mamic, L. I. (2010). Los Departamentos de Comunicación de las ONG. Investigación comparativa entre Argentina y España. *TELOS: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 85, 130-143. <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero085/los-departamentos-de-comunicacion-de-las-ong/>

Arteaga, J. C., Martínez, I. y Ramírez, N. C. (2007). *Las Organizaciones de la Sociedad Civil en Nuevo León* (Serie: Cuadernos del Consejo de Desarrollo Social, 6). Gobierno del Estado de Nuevo León; Consejo de Desarrollo Social. <https://www.coneval.org.mx/sitios/RIEF/Documents/nuevoleon-estudioorganizaciones-2007.pdf>

ASEBIO. (2019). *Informe ASEBIO 2018. Situación y tendencias del sector de la biotecnología en España*. Asociación Española de Bioempresas.

https://www.asebio.com/sites/default/files/2019-06/Informe%20asebio%202018_vf_para%20web_.pdf

assoni, S. H. (2017). *Medir la comunicación desde lo vivo: Indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples*. UNR Editora.

Ávila Gómez, M. (2016). La otra cara de las evaluaciones externas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa (REDIE)*, 18(1), 221-222. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5474272.pdf>

Ávila González, R. (2004). *Critica de la comunicación organizacional*. Universidad Nacional Autónoma de México.

B

Balán, E. (2002). *Barrio Galaxia. Manual de Comunicación Comunitaria* (2ª ed.). DRC.

<https://ia803103.us.archive.org/22/items/barriogalaxiamanualdecomunicacioncomunitaria/Barrio%20Galaxia-Manual%20de%20comunicaci%C3%B3n%20comunitaria.pdf>

Balas Lara, M. (2011). *La gestión de la comunicación en el tercer sector* (1ª ed.). ESIC Editorial; Fundación ONCE.

Bardach, E. (1998). *Los ocho pasos de para el análisis Políticas Públicas. Un manual para la práctica* (1ª ed.; D. García-Junco Machado, trad.). Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada* (1ª ed.). Ediciones Paidós.

Beauchamp, M. (1998). Comunicación política y empresas. Algunos puntos de vista teóricos. En G. Gauthier, A. Gosselin y J. Mouchon (coords.), *Comunicación y política* (pp. 276-293). Editorial Gedisa.

Becker, H. (2016). *Mozart, el asesinato y los límites del sentido común. Como construir teoría a partir de casos*. Siglo Veintiuno Ediciones

Beltrán Salmón, L. R. (1993, 23-26 de febrero). *Comunicación para el desarrollo en Latinoamérica. Una evaluación sucinta al cabo de cuarenta años* [ponencia]. IV Mesa Redonda sobre Comunicación y Desarrollo, Lima. http://www.bantaba.ehu.es/sociedad/files/view/comunicacion_para_el_desarrollo_en_latinoamerica.pdf?revision%5fid=62744&package%5fid=33044

Beltrán Salmón, L. R. (2005, 12-16 de junio). *La comunicación para el desarrollo en Latinoamérica: un recuento de medio siglo* [panel]. III Congreso

- Panamericano de la Comunicación, Buenos Aires.
https://www.infoamerica.org/teoria_textos/lrb_com_desarrollo.pdf
- Berger, G. y Roitter, M. (2018). *Fundaciones Filantrópicas en la Argentina. Perfil y prácticas institucionales*. Universidad San Andrés.
https://www.udesa.edu.ar/sites/default/files/gpr_informe_vf_31-08-18.pdf
- Berger, G., Ducoté, N. y Reiss, L. (2004). *Filantropía Individual en la Argentina: Estudio de Opiniones, Actitudes y Comportamientos Filantrópicos de Personas de Alto Patrimonio*. Universidad de San Andrés.
https://home.udesa.edu.ar/CIS/Filantrop%C3%ADa_Individual_en_la_Arentina.pdf
- Berrío Puerta, A. (2006). La perspectiva de los nuevos movimientos sociales en las obras de Sydney Tarrow, Alain Touraine y Alberto Melucci. *Estudios Políticos*, 29, 219-236.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5263522>
- Bertachini, C. (2007). *El voluntariado corporativo. Una acción basada en valores destinados a la inclusión social* [ponencia]. III Encuentro de Voluntarios Corporativos “Un Compromiso Con La Inclusión Social, Responsabilidad Social Empresaria”, Buenos Aires.
http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/rse/334_as_voluntariado_corporativo.pdf
- Bettoni, A. y Pousadela, I. (2015). *Un camino para avanzar y crecer. Guía para el Desarrollo de Alianzas Colaborativas en la Sociedad Civil*. Centro Ecuatoriano de Derecho Ambiental. <http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2015/06/2015M-CEDA-alianzas-colaborativas.pdf>
- Biagini, G. (2009). *Sociedad civil y VIH ¿De la acción colectiva a la fragmentación de intereses?* Ediciones Paidós.
- Bibbó, F. (ed.). (2016). *Manual para la incidencia de la Sociedad Civil en Políticas Públicas*. Poder Ciudadano.
<http://www.poderciudadano.org/libros/manual-aliar-WEB.pdf>
- Biglieri, P. (2004). Sociedad civil, ciudadanía y representación: el debate de los clásicos de la modernidad. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, XLVII(191), 33-67. <http://redalyc.org/articulo.oa?id=42119103>
- Bobbio, N. (1989). *Estado, gobierno y sociedad: por una teoría general de la política* (1ª ed. en español). Fondo de Cultura Económica.
- Bobbio, N. (2006). *Estado, gobierno y sociedad: por una teoría general de la política* (12ª reimp.). Fondo de Cultura Económica.

- Bocchicchio, F. y Roiter, M. (2013). *Trabajo voluntario en la Ciudad de Buenos Aires. Año 2010*. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2015/04/2010_trabajo_voluntario1.pdf
- Bombarolo, F. y Fernández, J. (2002). *Historia, sentidos e impacto del Voluntariado en Argentina*. Organización Poleas. http://www.cyta.com.ar/biblioteca/bddoc/bdlibros/334_bom.pdf
- Bonamusa, M. y Villar, R. (1998, 22-24 de abril). *Estructura de oportunidades políticas y advocacy: elementos para un modelo político del tercer sector* [ponencia]. Primer Encuentro de la Red de Investigaciones sobre el Tercer Sector en América Latina, Río de Janeiro. http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/bonamusa_villar.pdf
- Bourdieu, P. (1984a). Capital económico, capital cultural, capital social. En R. Kreckel (ed.), *Las desigualdades sociales* (t. II; pp. 183–198). Göttingen University Press.
- Bourdieu, P. (1984b). Espacio social y génesis de las “clases”. En P. Bourdieu (ed.), *Sociología y cultura* (1ª ed.; pp. 281–310). Les Editions de Minuit.
- Bourdieu, P. (1986a). *El oficio del sociólogo. Presupuestos epistemológicos* (9ª ed. en español). Siglo Veintiuno Ediciones.
- Bourdieu, P. (1986b). The forms of capital. En J. Richardson (ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). Greenwood. <http://www.socialcapitalgateway.org/sites/socialcapitalgateway.org/files/data/paper/2016/10/18/rbasicsbourdieu1986-theformsofcapital.pdf>
- Bourdieu, P. (1988). *La distinción*. Editorial Taurus.
- Bourdieu, P. (1992). *Sentido práctico*. Editorial Taurus.
- Breton, P. y Proulx, S. (2002). *La explosión de la comunicación*. Ediciones Abya-Yala. https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.pe/&httpsredir=1&article=1073&context=abya_yala
- Brönstrup Silvestrin, C., Godoi, E. y Ribeiro, A. (2007). Comunicación, lenguaje y comunicación organizacional. *Signo y Pensamiento*, 26(51), 26 - 37. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/4593>
- Bruno, D. (2007, 11 de mayo). *Diagnóstico desde la comunicación* [entrada de blog]. Comunitaria e institucional.

http://comunitariaeinstitucionalcomunicacion.blogspot.com/2007_05_01_archive.html

Bruno, M. y Ruggero, A. (2011). *Periodismo ciudadano. Material de apoyo. Talleres de periodismo digital para adolescentes*. Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio de la Nación. <https://www.desarrollosocial.gob.ar/wp-content/uploads/2017/09/Periodismo-Ciudadano.pdf>

C

Cabral, X. (2019). Comunicación y conflicto social. En E. Etkin (ed.), *Gestión de la comunicación para organizaciones* (pp. 251-264). La Crujía Ediciones.

Cabrera, D. H. (2006). Lo tecnológico y lo imaginario. Las nuevas tecnologías como creencias y esperanzas colectivas. Editorial Biblos.

Cáceres, E. (2014). *El rol de las ONG en América Latina: los desafíos de un presente cambiante*. Mesa de articulación de Asociaciones Nacionales y Redes Regionales de ONG de América Latina y El Caribe. <http://accionag.cl/wp-content/uploads/2017/08/ROL-ONG-Latinoamerica.pdf>

Cadavid, A. y Gumucio, D. A. (2014). *Pensar desde la experiencia: Comunicación participativa en el cambio social*. Uniminuto.

Cahián, A. (2004). *Las asociaciones civiles en la República Argentina* (2ª ed. actualizada). Ediciones la Rocca.

Caicedo, C. y Cortés, C. (1997). Enfoque sistémico de la organización, la tecnología y los modelos de gestión. *Ingeniería e Investigación*, 37, 72-90. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4902382.pdf>

Calle Collado, A. (2000). *Ciudadanía y solidaridad. Las ONG de solidaridad como movimiento social*. Instituto de Estudios Políticos para América Latina.

Camacho Azurduy, C. A. (2005). Democratización de la sociedad: entre el derecho a la información y el ejercicio de la ciudadanía comunicativa. *Punto Cero*, 10(10), 28-36. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762005000100004&lng=es&tlng=es.

Campetella, A. y González Bombal, I. (2000). Historia del sector sin fines de lucro en Argentina. En M. M. Roitter e I. González Bombal (comps.), *Estudios sobre el tercer sector sin fines de lucro en Argentina* (pp. 31-66). Centro de Estudio de Estado y Sociedad (CEDES). <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000909/sectorSL.pdf>

- Campetella, A., González Bombal, I. y Roitter, M. (2000). *Definiendo el sector sin fines de lucro en Argentina. Estudios sobre el tercer sector sin fines de lucro en Argentina*. Centro de Estudio de Estado y Sociedad (CEDES). <http://repositorio.cedes.org/bitstream/123456789/3443/1/5.pdf>
- Camps, S., Álvarez Nobell, A., Cambareri, L. y Riorda, M. (2017). Comunicación de instituciones, empresas y gobiernos en situaciones de desastre. *RevCom. Revista científica de la REDCOM*, 3(5), 74–105. <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/revcom/article/view/4485/3641>
- Cao, C., Cecconi, E. y Balian, B. (2011). *La sociedad civil argentina en el Bicentenario. Índice CIVICUS de la sociedad civil argentina (2008-2010)*. Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social (GADIS).
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (1ª ed.). Editorial Ariel.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. [Business School Universidad Mayor].
- Caracciolo Basco, M. y Foti Laxalde, M. P. (2003). *Economía solidaria y capital social. Contribuciones al desarrollo local*. Ediciones Paidós.
- Caralt, E., Carreras, I. y Sureda, M. (2017). *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Instituto de Innovación Social; Universidad Ramón Llull. <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/transformacion-digital-en-las-ong-pwc-esade-iis.pdf>
- Caralt, E., Carreras, I. y Sureda, M. (2018). *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos. Resumen ejecutivo*. Fundación PwC. <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/re-pwc-transformacion-digital-en-las-ong.pdf>
- Cardarelli, G., Kessler, G. y Rosenfeld, M. (1995). Las lógicas de acción de las asociaciones voluntarias. Los espacios de altruismo y la promoción de derechos. En A. Thompson (com.p), *Público y privado. Las organizaciones sin fines de lucro en Argentina* (151-178). UICEF-Losada.
- Castells, M. (2004). *La sociedad red: una visión global*. Alianza Editorial.
- Castells, M. (2006). *Observatorio global. Crónicas de principios de siglo* (1ª ed.). La Vanguardia Ediciones.
- Castells, M. (2010). *Comunicación y Poder*. Alianza Editorial.

- Castoriadis, C. (2007a). *La institución imaginaria de la sociedad* (1ª ed.; A. Vicens y M. A. Galmarini, trads.). Tusquets Editores.
- Castoriadis, C. (2007b). La institución y lo imaginario: primera aproximación. En C. Castoriadis (ed.), *La institución imaginaria de la sociedad* (1ª ed.; A. Vicens y M. A. Galmarini, trads.; 186-268). Tusquets Editores.
- Castoriadis, C. (2013). *La institución imaginaria de la sociedad*. Tusquets Editores.
- Cebrián, S. (2016). El jefe de prensa ha muerto y el DIRCOM del siglo XXI está por llegar. En S. Cebrián (dir. ed.), *Anuario de la Comunicación 2016* (10-11). Asociación de Directivos de Comunicación, DIRCOM. http://www.dircom.org/anuario16/Dircom_anuario_2016.pdf
- Centro de Medios y Sociedad (MESO). (2018). *#ESPOP Especial Consumo de Información*. (Trabajo de campo realizado entre el 24 de septiembre al 5 de octubre de 2018). Universidad de San Andrés. <http://meso.com.ar/wp-content/uploads/2018/11/12.-UdeSA-Especial-Medios.pdf>
- Centro de Tecnología para el Desarrollo (CENTED). (2017). Estudio Sistemático de las Organizaciones de la Sociedad Civil Argentinas 2016 - 2017. *Societas*, 8(14), 22-30. https://issuu.com/cented/docs/societas_14_pdf
- Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC). (2018). *Módulo básico. Voluntariado. 2018*. Presidencia de la Nación, Ministerio de Desarrollo Social. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/modulo_basico_de_voluntariado.pdf
- Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC). (s.f.). Radiografía de las OSCs. *Argentina.gob.ar*. Consultado el 21 de julio de 2020. <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc/radiografiadelasosc>
- Cerbino, M. y Belotti, F. (2016). Community media as exercise of communicative citizenship: Experiences from Argentina and Ecuador. [Medios comunitarios como ejercicio de ciudadanía comunicativa: Experiencias desde Argentina y Ecuador]. *Comunicar*, 47, 49-56. <https://doi.org/10.3916/C47-2016-05>
- Cesilini, S., Frydman, F. y Ulla, L. (1997). *Procuración de fondos. Estrategias de captación de fondos públicos, privados y de la cooperación internacional*. Presidencia de la Nación, Ministerio de Desarrollo Social.
- Charities Aid Foundation. (2017, septiembre). *Caf world giving index 2017. A global view of giving trends*. Charities Aid Foundation.

https://www.cafonline.org/docs/default-source/about-us-publications/cafworldgivingindex2017_2167a_web_210917.pdf?sfvrsn=ed1dac40_10

- Charity Commission for England and Wales (eds.). (2017). *Charity Commission. Annual Report and Accounts 2016 -17* (Informe anual presentado al Parlamento británico). Charity Commission for England and Wales. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/628747/Charity_Commission_Annual_Report_and_Accounts_2016_17_web.pdf
- Chaves, N. (1988). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional* (1ª ed.). Editorial Gustavo Gili.
- Chaves, N. (1999). *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional* (5ª ed.). Editorial Gustavo Gili.
- Chequeado (s.f.). *Chequeado*. Consultado el 20 de julio de 2020. <https://chequeado.com/>
- Cicalese, G. (2010). *Comunicación comunitaria: Apuntes para abordar las dimensiones de la construcción colectiva*. La Crujía Ediciones.
- Cicalese, G. (2013, 28 de junio). *Prácticas y representaciones de comunicación para la incidencia en organizaciones comunitarias urbanas* [Mesa de trabajo 4]. I Simposio de la Estancia de Investigación Posdoctoral en Comunicación, Medios y Cultura “Ciudad en red Estudios de lazos socioculturales en espacios urbanos”, Universidad Nacional de La Plata.
- Cicalese, G. (coord.). (2013). *Comunicación para la incidencia*. La Crujía Ediciones.
- Cilley, C. (2015). *Argentina solidaria. Una invitación a ser parte*. Ediciones Horizontales Company.
- Cimadevilla, G. (2014). De paradojas, dilemas y ausencias. En R. D. Thornton (ed.), *Back Up: Memorias de gestión y debates de época en el INTA La Pampa-San Luis* (1ª ed.; 173-184). Ediciones INTA. https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_back_up.pdf
- Cohen, J. L. y Arato, A. (2001). *Sociedad civil y teoría política*. Fondo de Cultura Económica.
- Colcombet, P. (2019, 21 de enero). Uno de cada dos jóvenes reorienta su carrera luego de ser voluntario. *Diario La Nación. Comunidad*. <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/uno-de-cada-dos-jovenes-reorienta-su-carrera-luego-de-ser-voluntario-nid2212710>
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.

- Communication for Social Change Consortium (ed.). (2003). *Communication for Social Change Consortium. Listening...Learning...Local Voices Leading Change*. Communication for Social Change Consortium. http://archive.cfsc.org/pdf/english_brochure.pdf
- ComunicaRSE. (2014). *Qué puede y debe hacer la comunicación por la Sustentabilidad. Ideas para el debate y recomendaciones para la toma de decisiones*. ComunicaRSE. http://www.comunicarseweb.com.ar/sites/default/files/1417632245_que_puede_y_debe_hacer_la_comunicacion_por_la_sustentabilidad.pdf
- Comunidad de Madrid. (2017). *Estrategia de Voluntariado de la Comunidad de Madrid 2017 – 2021*. Dirección General de Servicios Sociales e Integración Social. https://www.ucm.es/data/cont/docs/1355-2017-12-20-estrategia_de_voluntariado_2017-2021_0.pdf
- Congreso de la Nación Argentina (1986, 28 de agosto). *Ley 23 351. De Bibliotecas Populares*. Boletín Oficial de 8 de octubre de 1986. <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/normas/0926.pdf>
- Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales. (2007). *Organizaciones de la Sociedad Civil en la Argentina Similitudes y Divergencias*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/1.organizaciones_de_la_sociedad_civil_similitudes_y_diferencias.pdf
- Consejo Publicitario Argentino (2011). *La publicidad de bien público*. Temas Grupo Editorial.
- Contratapa. (2011, 25 de octubre). *Estudio sobre voluntariado en Argentina*. Comunicarse. Consultado el 21 de julio de 2020. <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/estudio-sobre-voluntariado-en-argentina>
- Coordinadora de ONG para el Desarrollo (CONGDE). (2007). *La transparencia y la rendición de cuentas en las ONGD. Situación actual y retos*. CONGDE.
- Corporación Financiera Internacional (IFC). (2007). *Relaciones con la comunidad y otros actores sociales: Manual de prácticas recomendadas para las empresas que hacen negocios en mercados emergentes*. IFC. https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/eeb4bf63-90b7-43c5-9b45-41b30b6955f4/IFC_StakeholderEngagement_Spanish.pdf?MOD=AJPERES&CVID=jqetHux
- Corporación Latinobarómetro. (2015). *La confianza en América Latina. 1995 – 2015. 20 años de opinión pública latinoamericana*. Latinobarómetro.org. <http://www.latinobarometro.org/latNewsShow.jsp?ID=225>

- Correa Ríos, E. (2019). Comunicación: lobby y asuntos públicos. *Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación*, 33(2010), 101–110. <https://doi.org/10.18682/cdc.vi33.1713>
- Correa, G. (2017). *Manual para facilitar el acceso a la Cooperación Internacional. Una herramienta de fortalecimiento para las Organizaciones de la Sociedad Civil* (5ª ed.). Red Argentina para la Cooperación Internacional (RACI). <http://raci.org.ar/wp-content/uploads/2017/01/manual-cooperacion-internacional.pdf>
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ediciones Ciencias Sociales.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Ediciones Paidós.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2003). *Imagen Corporativa del siglo XXI* (2ª ed.). La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2008). *DirCom, el Ejecutivo Estratega Global* (1ª ed.). CPC Ediciones.
- Costa, R. L. y Mozejko, D. T. (2009). *Gestión de las prácticas: opciones discursivas*. Homo Sapiens Ediciones.
- Craig, R. T. (2006). Communication Theory as a Field. *Communication Theory*, 9(2), 119–161. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1999.tb00355.x>
- Cristiano, J. (2009). *Lo social como institución imaginaria. Castoriadis y la Teoría Sociológica*. Universidad Nacional de Villa María.
- Cruz Roja (2010). *Manual del voluntario. Salud y primeros auxilios comunitarios (SPAC) en acción*. Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja.
- Cryder, C.; Loewenstein, G. y Scheines, R. (2013). The donor is in the details. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(1), 15–23. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.08.002>
- Currea-Lugo, V. de (2018). Cómo hacer “advocacy” y no morir en el intento. Una mirada desde las ONG humanitarias. *Anuario de acción humanitaria y derechos humanos = Yearbook of humanitarian action and human rights*, 5, 73–86. <http://djhr.revistas.deusto.es/issue/view/184>
- Cytrynblum, A. (comp.) (2007). *Las ONG son noticias. Estrategias para optimizar las relaciones entre organizaciones sociales y medios de comunicación*. Periodismo Social Asociación Civil, 2007.

D

- Dabas, E. (2001). *Redes sociales: niveles de abordaje en la intervención y organización en red*.
<https://www.santafe.gov.ar/index.php/web/content/download/71292/345905/file/>
- Dario, A. (2011). Capital social comunicativo. *Equidad y Desarrollo*, 15, 101–129.
<https://doi.org/10.19052/ed.195>
- Dávila de León, M. C. (2008). Abandono del voluntariado. Tasas de abandono y causas más frecuentes. *Comunicación e ciudadanía*, 5, 1-12.
<https://eprints.ucm.es/40587/1/Abandonodelvoluntariado.pdf>
- de Certeau, M. de (1996). *La invención de lo cotidiano*. Mexico: Universidad Iberoamericana.
- de Piero, S. (2005). *Organizaciones de la sociedad civil: tensiones de una agenda en construcción* (1ª ed.). Ediciones Paidós. De Piero, S. (2005).
- Derakhshan, H. y Wardle, C. (2017). Information Disorder: definitions. En Knight Foundation (ed.), *Understanding and Addressing the Disinformation Ecosystem* (5-12). Annenberg School for Communication.
<https://firstdraftnews.org/wp-content/uploads/2018/03/The-Disinformation-Ecosystem-20180207-v4.pdf?x50668>
- Destito, P. (director). (2012-2015). *El informe Kliksberg* [serie de televisión]. Mulata Films. <http://encuentro.gob.ar/programas/serie/8187#top-video>
- di Stefano, R. (2002). Orígenes del movimiento asociativo: de las cofradías coloniales al auge mutualista. En E. Luna y E. Cecconi (coords.), *De las cofradías a las organizaciones de la sociedad civil. Historia de la iniciativa asociativa en Argentina, 1776-2002* (pp. 23-98). Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social (GADIS).
http://www.unsam.edu.ar/escuelas/politica/centro_historia_politica/material/HistdelasAsociaciones.pdf
- Diario Clarín. (2013, 18 de enero). Sólo uno de cada 10 argentinos dona plata para causas solidarias. *Clarín Sociedad*.
https://www.clarin.com/sociedad/solo-argentinos-plata-causas-solidarias_0_H19I6nisvmg.html
- Díaz Bordenave, J. E. (1985). *Comunicación y Sociedad*. Ediciones Búsqueda.

Díaz Bordenave, J. y Martins de Carvalho, H. (1978). Planificación sin plan. Una alternativa liberadora. En J. Díaz Bordenave, J. y H. Martins de Carvalho (eds.), *Planificación y Comunicación* (pp. 253-280). Editorial Don Bosco. <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/50416.pdf>

Díaz Bordenave, J. y Martins de Carvalho, H. (2015). *Planificación y Comunicación* (2ª ed.). Editorial CIESPAL.

Díaz Jordán, A. M. y Morales Chacón, C. E. (2014, 6-8 de agosto). *El papel del comunicador en la comunicación para el desarrollo y el cambio social* [Comunicación para el Grupo de Trabajo 12, Comunicación para el Cambio Social]. XII Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación, ALAIC, Lima. http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/El-papel-del-comunicador-en-la-comunicaci%C3%B3n-para-el-desarrollo-y-el-cambio-social_3.pdf

Diccionario DirCom de la Comunicación. (2017). Joan Costa Institute.

Donovan, F. y Rebossio, A. (2010, 15 de agosto). Cuanto se dona. El aporte de los argentinos ricos. *Diario La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/economia/cuanto-se-dona-el-aporte-de-los-argentinos-ricos-nid1294811>

Dorra, R. (2007). El arte del payador. *Revista de literaturas populares*, VII(1), 110-132. <http://rlp.culturaspopulares.org/textos/13/06-Dorra.pdf>

Drucker, P. (1973). *Management. Tasks, Responsibilities and Practices*. Harper & Row.

Durán Mañez, A. (2005). *Nuevas tendencias en la comunicación corporativa. Aplicación a un modelo de "corporate" universitario* [tesis doctoral, Universitat Jaume I]. Repositori Universitat Jaume. <http://hdl.handle.net/10803/10472>

E

Edelman. (2017). *2017 Edelman Trust Barometer. Global Report*. Edelman. <https://www.edelman.com/research/2017-edelman-trust-barometer>

Edelman. (2018). *2018 Edelman Trust Barometer. Global Report*. Edelman. https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2018-10/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf

Elizalde, L. (2017). *Manejando el disenso. Estrategias, tácticas y modelos de gestión*. La Crujía Ediciones.

- Elster, J. (1998). *Tuercas y Tornillos: una introducción a los conceptos básicos de la Ciencias Sociales*. Editorial Gedisa.
- Enz, A. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa* (1ª ed.; 1ª reimp.). Asociación Civil Comunia.
http://antezanacc.com/docs/Manual_de_comunicacion_para_organizaciones_sociales.pdf
- Enz, A., Fantin, R. y Laharrague, I. (2006). *Comunicar para el cambio social*. La Crujía Ediciones.
- Erro Sala, J. (2002). *Comunicación, Desarrollo y ONGD*. Instituto de Estudios sobre Desarrollo y Cooperación Internacional (HEGOA).
http://alboan.efaber.net/ebooks/0000/0357/9_ERR_COM.pdf
- Escobar Delgado, R. A. (2009). Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: Desarrollo Histórico. *Diálogos de Saberes. Investigaciones en Derecho y Ciencias Sociales*, 32, 121–131.
<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/1929/1452>
- Escobar, V. (2006, 9 de noviembre). *Creciendo: La comunicación institucional desde una visión comunitaria* [ponencia]. II Jornada sobre Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil, Buenos Aires.
<http://www.gestionsocial.org/archivos/00000363/Escobar.pdf>
- Espinar Ruiz, E. (2006). *Introducción a la sociología de la comunicación*. Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Espiritusanto, O. y Gonzalo Rodríguez, P. (2011). *Periodismo ciudadano. Evolución positiva de la comunicación*. Editorial Ariel; Fundación Telefónica.
https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/21633/periodismo_ciudadano_2011.pdf
- Etkin, E. (2012). *Comunicación para organizaciones sociales. De la planificación a la acción* (1ª ed.). La Crujía Ediciones.
- Etkin, E. (2019). *Gestión de la comunicación para organizaciones*. La Crujía Ediciones.
- Etkin, E. y Ravettino, A. (2018). *Guía para diseñar proyectos de tesis*. La Crujía Ediciones.
- Etkin, J. R. (2009). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y a lo impensado*. Ediciones Granica.

Etkin, J. R. y Schvarstein, L. (1989). *Identidad de las Organizaciones*. Ediciones Paidós.

F

Facultad de Comunicación UNC. (2019, 14 de noviembre). *Dra. Adriana Amado (UADE) -entrevista completa-* [vídeo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=b53YQ727kro>

Fara, C. et ál. (2013). *Manual de marketing y comunicación política. Acciones para una buena comunicación de campañas electorales* (1ª ed.). Konrad Adenauer Stiftung. <http://www.kas.de/wf/doc/11592-1442-1-30.pdf>

Fascioli, A. (2009). El concepto de sociedad civil en J. Habermas. *Revista ACTIO*, 11, 33-47. <http://www.actio.fhuce.edu.uy/images/Textos/11/Fascioli11.pdf>

Feijó, M. C. (2003). *Nuevo país, nueva pobreza*. Fondo de Cultura Económica.

Félix Mateus, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*, 19, 195-210. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2014.v19.45021

Ferry, J.-M. y Wolton, D. (1989). *El nuevo espacio público*. Editorial Gedisa.

Filmus, D. (coord.) (1997). *El perfil de la ONGs en Argentina*. Banco Mundial; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede de Argentina (Flacso).

Fiore, D. y Cahn, L. (2005). *La propia aventura de movilizar recursos: la experiencia de Fundación Huésped*. Fundación Huésped. <https://www.huesped.org.ar/wp-content/uploads/2017/05/La-Propia-Aventura-de-Movilizar-Recursos.pdf>

Fiore, S. (2015). *Todo lo que usted necesita saber sobre... Voluntariado*, 1(4). <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000630/FundTelefonicaVoluntariado4.pdf>

Font, J. (2007). *Ciudadanos y decisiones públicas*. Editorial Ariel.

Forni, P. (2001). *La dimensión organizacional del tercer sector. El caso de las redes*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede de Argentina (Flacso).

Forni, P. y Nardone, M. (2017). ¿Cómo generar capital social en contextos de exclusión?: Experiencias de organizaciones comunitarias y sus redes

- sociales. *Revista Temas Sociológicos*, 12, 169-199.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6780060.pdf>
- Forni, P., Castronuovo, L. y Nardone, M. (2012). Las organizaciones en red y la generación de capital social. Implicancias para el desarrollo comunitario. *Miríada. Investigación en Ciencias Sociales*, 4(8), 79-106.
<http://p3.usal.edu.ar/index.php/miríada/article/view/1415/1799>
- Forni, P., Siles, M. y Barreiro, L. (2004). ¿Qué es el Capital Social y cómo Analizarlo en contextos de Exclusión Social y Pobreza? Estudio de caso en Buenos Aires, Argentina. *JSRI Research Report*, 35.
<https://jsri.msu.edu/upload/research-reports/rr35.pdf>
- Franklin, R. (coord.). (2006). *Recaudación de fondos*. Desarrollo de Organizaciones de Hemofilia. <http://www1.wfh.org/publication/files/pdf-1252.pdf>
- Freigedo, M. (2013). Las capacidades institucionales en el marco de la descentralización fiscal de los gobiernos sub nacionales en Uruguay: un análisis de tres gobiernos frenteamplistas. *Perspectivas de políticas públicas*, 3(5), 11-43 <https://doi.org/10.18294/rppp.2013.631>
- Freud, S. (1984). *Psicología de las masas* (10ª ed.). Alianza Editorial.
- Fundación para la Educación Ricardo Ernesto Maduro Andreu (FEREMA). (2017). *Informe de Progreso Educativo. Honduras. 2017. Educación: una deuda pendiente*. FEREMA; Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). <https://www.thedialogue.org/wp-content/uploads/2017/07/InformedeProgresoEducativo2017.pdf>
- ## G
- Galindo Cáceres, J. (2011). Comunicación estratégica e ingeniería en comunicación social. *Razón y palabra*, 75.
http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/17_Galindo_M75.pdf
- GALLUP. (2020). *World Poll. Advanced Analytics*. GALLUP. Consultado el 21 de julio de 2020. <https://www.gallup.com/analytics/232838/world-poll.aspx>
- Gamson, W. A. y Wolfsfeld, G. (1993). Movements and Media as Interacting Systems. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 528(1), 114-125. <https://doi.org/10.1177/0002716293528001009>
- Gandolfo, J. (2011). *La publicidad de "Bien público". El impacto de la comunicación social* (1ª ed. en castellano). Temas Grupo Editorial; Consejo Publicitario Argentino.

- García Delgado, D. y de Piero S. (2002). *Articulación y relación Estado-Organizaciones de la sociedad civil: modelos y prácticas en la Argentina de las reformas de segunda generación*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede de Argentina (FLACSO). <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Argentina/flacso-ar/20121205033844/cenoc.pdf>
- García Orosa, B. (2006). La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional. *Revista TELOS: Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 69, 51-59. <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero069/la-necesaria-reclasificacion-de-la-comunicacion-organizacional/>
- García, D. (2018). *El desafío de la sustentabilidad*. Editorial FLACSO.
- García, O. (2006). La coherencia: eje de la comunicación con los voluntarios. En A. Enz, R. Fantin e I. Laharrague (eds.). *Comunicar para el cambio social* (pp. 91-96). La Crujía Ediciones.
- Garretón Merino, M. A. (1995). *Hacia una nueva era política: estudio sobre las democratizaciones*. Fondo de Cultura Económica.
- Garretón Merino, M. A. (2002). La transformación de la acción colectiva en América Latina. *Revista de La CEPAL*, (76), 7-24. <https://doi.org/10.18356/92d9a65f-es>
- Gerbardo, J. (2010). Hacia una cartografía de las radios comunitarias argentinas. *Diálogos de la Comunicación*, 82, 1-8. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3728273.pdf>
- Giddens, A. (2009). *Sociología* (6ª ed.). Alianza Editorial.
- Giomi, C., Ulla, L. y García, P. (2006). *Manual de autogestión para organizaciones sin fines de lucro*. Espacio Editorial.
- Global Voices. (s.f.). *Home*. GlobalVoices.org. Consultado el 22 de junio de 2020. <https://globalvoices.org/>
- Gobierno Argentino (s.d.). *Datos de las OSCs*. Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad. Consultado el 12 de julio de 2020. <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/cenoc/datosdelasoscs>
- Godet, M. y Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos* (2ª ed.). Prospektiker
- Gohn, M. G. (2004). Empoderamento e participação da comunidade em políticas sociais. *Saúde e Sociedade*, 13(2), 20-31. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-12902004000200003>

- Gomide, M. y Schütz, G. E. (2015). Análise de Redes Sociais e práticas avaliativas: desafios à vista. *Physis: Revista de Saúde Coletiva*, 25(3), 819–842. <https://doi.org/10.1590/S0103-73312015000300008>
- Gonzaga Motta, L. (1979). *Planificación de la comunicación en proyectos participativos*. Editorial Ciespal.
- González Bombal, I. (2003). *Nuevos movimientos sociales y ONGs en la Argentina de la crisis*. Centro de Estudio de Estado y Sociedad (CEDES).
- González Bombal, I. et ál. (2003). *Respuestas de la sociedad civil a la emergencia social*. Centro de Estudio de Estado y Sociedad (CEDES).
- González Bombal, I. y Garay, C. (1997). *Incidencia en políticas públicas y construcción de la ciudadanía*. Buenos Aires. http://www.lasociedadcivil.org/wp-content/uploads/2014/11/bombal__garay.pdf
- González Bombal, I. y Roitter, M. (2002). *Prácticas y representaciones del Voluntariado. Una investigación cualitativa sobre perfiles en Argentina*. Centro de Estudio de Estado y Sociedad (CEDES)/CENOC.
- González Luis, H. (2006). *Estrategias de comunicación en las ONG de desarrollo. Departamento, funciones e impacto en los medios*. Fundación CIDEAL.
- Gradin, A. y de Piero, S. de (2018). El populismo en acción: leyes que respondieron a demandas sociales en los gobiernos kirchneristas (2003-2015). *POSTData: Revista de Reflexión y Análisis Político*, 23(1), 263-294. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6735723.pdf>
- Grandien, C. y Johansson, C. (2016). Organizing and Disorganizing Strategic Communication: Discursive Institutional Change Dynamics in Two Communication Departments. *International Journal of Strategic Communication*, 10(4), 332-351. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1196692>
- Grunig, J. E. y Hunt, T. C. (1984). *Managing public relations*. Harcourt Brace Jovanovich College.
- Grunig, J. E. y Hunt, T. C. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas* (1ª ed. en castellano). Editorial Gestión 2000.
- Grzybowski, C. (2001). Las organizaciones no gubernamentales y la comunicación de masas: posibilidades de movilización. *Comunicar*, 16, 25–32. <https://doi.org/10.3916/C16-2001-05>
- Güerri Martín, P. y Mora Ticó, P. (dirs.). (2006). *Manual para la persona responsable de Voluntariado*. Plataforma del Voluntariado de España.

http://xarxanet.org/sites/default/files/pve_manual_para_la_persona_responsable_de_voluntariado.pdf

Gumucio-Dagron, A. (2001). *Haciendo olas: historias de comunicación participativa para el cambio social*. Rockefeller Foundation.

Gumucio-Dagron, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. *Revista Signo y Pensamiento*, 30(58), 26-39.

Gumucio-Dagron, A. y Herrera Miler, K. (2010). *Políticas y legislación para las radios locales en América Latina*. Plural Editores.

H

Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa. II: Crítica de la razón funcionalista*. Editorial Taurus.

Habermas, J. (2001). *Facticidad y Validez. Sobre el derecho y el Estado democrático de derecho en términos de teoría del discurso* (3ª ed.). Editorial Trotta.

Help Argentina. (s.f.). ¿Qué hacemos? Consultado el 23 de junio de 2020. <https://www.helpargentina.org/es/informacion/helpargentina>

Herranz de la Casa, J. M. (2006). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas* [tesis doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid]. Catálogo Cisne. <https://eprints.ucm.es/11539/1/T29229.pdf>

Herranz de la Casa, J. M. (2011). Control, incidencia y Comunicación de las organizaciones sociales sobre las Políticas de las administraciones Públicas. En C. Muñiz (coord.), *Comunicación, Política y Ciudadanía. Aportaciones Actuales al Estudio de la Comunicación Política* (1ª ed., pp. 103-129). Editorial Fontamara.

Herrera, P. (2004). Los medios al servicio de la sociedad civil. *Comunicar*, 23, 89-93. <https://www.revistacomunicar.com/ojs/index.php/comunicar/article/view/C23-2004-15/C23-2004-15>

Herrero, J. y Mateos, C. (2015). *La pantalla insomne*. Sociedad Latina de Comunicación Social. <https://doi.org/10.4185/cac90>

Hildegart, L. (2006). La comunicación: Herramienta estratégica en la misión de las ONGDs. *Revista Fisec-Estrategias, Revista académica del Foro Iberoamericano sobre estrategias de comunicación*, 5(V1), 31-53.

- Hjarvard, S. (2016). Mediatización: La lógica mediática de las dinámicas cambiantes de la interacción social. *La Trama de la Comunicación*, 20(1), 235–252. <https://core.ac.uk/download/pdf/61707179.pdf>
- Hopenhayn, M. (2003). *Educación, comunicación y cultura en la sociedad de la información: una perspectiva latinoamericana*. Naciones Unidas. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7791/1/S03124_es.pdf
- Hopkins, B. R. (1992). *Charity, advocacy, and the law: How nonprofit organizations can use charitable dollars to affect public policy--lawfully*. Wiley.
- Huarcaya, G. (2006). El comunicador para el desarrollo y el cambio social. Apuntes para la construcción de un perfil. *Revista de Comunicación*, 5(5), 20–39. <https://revistadecomunicacion.com/pdf/2006/Art020-039.pdf>
- ## I
- Iazzeta, O. M. (2005). Estado y democracia: repensando un vínculo necesario. En C. M Vilas (coord.), *Estado y política en la Argentina actual* (pp. 67-82). Prometeo Editorial.
- Informe Global sobre Fraude*. (2014). Kroll. <https://asis-spain.org/wp-content/uploads/2015/10/kroll-global-fraud-report-2013-2014.pdf>
- Ingrassia, V. (2018, 25 de agosto). El poder de la solidaridad, la séptima economía del planeta que salva vidas. *Infobae*. <https://www.infobae.com/tendencias/2018/08/25/el-poder-de-la-solidaridad-la-septima-economia-del-planeta-que-salva-vidas/%0D%0A%0D%0A>
- Iniciativa Regional de la Sociedad Civil Rendir Cuentas (2011). *Argentina: marco normativo de la rendición de cuentas de las organizaciones de la sociedad civil (2011)*. Fundación Directorio Legislativo. http://rendircuentas.org/wp-content/uploads/2012/04/argentina_marconormativo_2011.pdf
- Instituto de Comunicación y Desarrollo (ICD). (2014). *Estudio Regional sobre mecanismos de financiamiento de las organizaciones de la sociedad civil en América Latina*. Mesa de articulación de Asociaciones Nacionales y Redes Regionales de ONG de América Latina y El Caribe. <http://mesadearticulacion.org/wp-content/uploads/2014/10/Estudio-Mecanismo-Financiamiento.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2014, 10 de julio). *Encuesta sobre trabajo no remunerado y uso del tiempo* [Informe Tercer Trimestre 2013]. República Argentina. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/tnr_07_14.pdf

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2015, 25 de noviembre). *Encuesta Nacional de Jóvenes 2014. Segundo Informe de Resultados* [Informe]. República Argentina. https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/resultados_enj_2014_2.pdf

Intergovernmental Panel on Climate Change. (2014). *Climate Change 2013 – The Physical Science Basis: Working Group I Contribution to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Itami, H. y Roehl, Th. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Harvard University Press.

J

Jaramillo López, J. C. (2011, 28-30 de noviembre). *¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación? «El arte del ajedrecista»* [ponencia]. VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, Universidad Autónoma de Occidente (Colombia). https://tallerdeprocesoscat2.files.wordpress.com/2016/03/el_arte_del_ajedrecista-jaramillo.pdf

Jenkins, C. (1987). Nonprofit Organizations and Policy Advocacy. In W. W. Powell y R. Steinberg (eds.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (1ª ed., pp. 307-332). Yale University Press.

Jenkins, C. (1994). La teoría de movilización de recursos y el estudio de los movimientos sociales. *Zona Abierta*, 69, 5-49.

Jiménez Echenique, R. (coord.). (2013). *Manual básico de voluntariado*. Diaconía. <https://www.diaconia.es/wp-content/uploads/2014/03/MANUAL-VOLUNTARIADO-2-EDICION.pdf>

K

Kaplún, G. (2000). Comunicación Organizacional: La importancia de los bordes y las ventajas de agacharse. *Chasqui*, 20. <https://ccyo.files.wordpress.com/2009/08/comunicacion-organizacional-la-importancia-de-los-bordes-y-las-ventajas-de-agacharse-gabriel-kaaplun.pdf>

Kaplún, G. (2002, junio). *Seis maneras de pensar la imagen organizacional* [ponencia]. VI Congreso de ALAIC - Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación, Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

<https://catedracoi2.files.wordpress.com/2013/04/seis-maneras-de-pensar-la-imagen-organizacional-gabriel-kapl.pdf>

Kaplún, G. (2007). La comunicación comunitaria. En B. Díaz Nosti (dir.), *Tendencias'07. Medio de Comunicación. El escenario iberoamericano* (pp. 311–320) Editorial Ariel.

https://www.infoamerica.org/primeranauario_medios.pdf

Kaplún, M. (1985). *El comunicador popular*. Editorial CIESPAL.

Kliksberg, B. (2004). Prólogo. La otra Argentina. En E. Luna y E. Cecconi (coords.), *Índice de desarrollo. Sociedad civil de Argentina. Total país* (pp. 7–10). Edilab Editora.

<http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/IDS/C%2520de%2520Arg.pdf>

Kliksberg, B. (2005). Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 44(175), 15–29. [tp://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1999.175.49109](http://dx.doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1999.175.49109)

Kliksberg, B. (2006). El voluntariado en Latinoamérica, siete tesis para la discusión. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, II(3), 9–16. <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634346002.pdf>

Kliksberg, B. (2011). ¿Cómo enfrentar la pobreza y la desigualdad? *Página 12, Suplemento especial*. <https://www.pagina12.com.ar/diario/especiales/18-178116-2011-10-02.html>

Kliksberg, B. (2013). *Ética para empresarios: Por qué las empresas y los países ganan con la responsabilidad social empresarial*. Ediciones Ética y Economía.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

L

La Porte, J. (2006). Comunicación interna potenciar la creatividad en las organizaciones. En A. Enz, R. Fantin e I. Laharrague (eds.). *Comunicar para el cambio social* (pp. 67–89). La Crujía Ediciones.

Laramillo López, J. C. (2011, 28-30 de septiembre). *¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación? «El arte del ajedrecista»* [ponencia]. VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, “Comunicación Estratégica o Estrategias de Comunicación, he ahí la cuestión del DIRCOM, Cali, Colombia. https://tallerdeprocesoscat2.files.wordpress.com/2016/03/el_arte_del_ajedrecista-jaramillo.pdf

- Larrea, J. J. (2017). *Las instituciones de derechos humanos en internet. Los sitios web de las Defensorías del Pueblo de Argentina, Colombia, Ecuador y España* [tesis de doctorado, Universidad Nacional de la Plata]. Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de La Plata. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/68060>
- Lazzaro, G. (s.f.). *¿Cómo desarrollar un programa de voluntarios?* Gestión Social. <http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/cd2/import/voluntariado/volun0033.pdf>
- Leiras, M. (2007). La incidencia de las organizaciones de la sociedad civil en las políticas públicas. Definiciones, explicaciones y evaluaciones de la literatura especializada local e internacional. En C. H. Acuña y A. Vacchieri (coords.), *La incidencia política de la sociedad civil* (pp. 17-66). Siglo XXI Editores.
- Lewandowski, C. M. (2008). *The effects of brief mindfulness intervention on acute pain experience: An examination of individual difference* [disertación no publicada, Southern Illinois University Carbondale]. OpenSIUC.
- List, J. A. y Lucking-Reiley, D. (2002). The effects of seed money and refunds on charitable giving: Experimental evidence from a university capital campaign. *Journal of Political Economy*, 110(1), 215–233. <https://doi.org/10.1086/324392>
- Lizcano Fernández, F. (2012). Conceptos de ciudadano, ciudadanía y civismo. *Polis*, 11(32), 269–304. <https://doi.org/10.4067/s0718-65682012000200014>
- LLop, P. (s.f.). *Periodismo abierto. Bottup*. Consultado el 4 de julio de 2020. <https://paullop.es/proyectos/bottup-periodismo-abierto/>
- Llorens Marín, A. (2018). *La publicidad de las ONG. Cómo afecta y cómo es percibida por el público objetivo* [tesis de fin de grado, Universitat Oberta de Catalunya]. L'Oberta en Obert. <http://hdl.handle.net/10609/80165>
- López Salas, E. (2009). *Claves para la Gestión del Voluntariado en las Entidades No Lucrativas*. Fundación Luis Vives. https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1366102025_017.pdf
- Losada Díaz, J. C. (2010). *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (2ª ed.). Editorial Ariel Comunicaciones.
- Lourau, R. (1975). *El análisis institucional*. Editorial Amorrortu.

- Magallón Rosa, R. (2014). Tecnologías cívicas y participación ciudadana. *Revista de Estudios de Juventud*, 14(105), 53-70. https://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/25852/tecnologias_%20magallon_REJ_2014.pdf
- Malagamba Otegui, R. (2009a). *Expertos en Ciudadanía. La emergencia de la Fundación Poder Ciudadano y las transformaciones en las formas de la política en la Argentina (1988-1992)* [tesis de maestría no publicada, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede de Argentina (Flacso)]. Repositorio Dspace. <http://hdl.handle.net/10469/1783>
- Malagamba Otegui, R. (2009b). ¿Viudas e hijas de la transformación neoliberal?: El lugar de las ONG en el espacio político. *Cuestiones de Sociología: Revista de Estudios Sociales*, 5-6, 203-220. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4058/pr.4058.pdf
- Manfredi-Sánchez, J. L. (2017). Indicadores de transparencia y buen gobierno de las webs municipales españolas. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 23(1), 477-488. <http://dx.doi.org/10.5209/ESMP.55608>
- Manucci, M. (2008a). Complejidad, incertidumbre y estrategia. Hipótesis y desafíos para transitar la inestabilidad. *FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora*, IV(10), 3-43. http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/656/fisec_estrategias_n10_pp3_43.pdf
- Manucci, M. (2008b). El impacto corporativo: diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual. La Crujía Ediciones.
- March, C. (2009). *Dignidad para todos*. Editorial Temas.
- Marí Sáez, V. M. (2014). *Comunicar para transformar, transformar para comunicar. Tecnologías de la información desde una perspectiva de cambio social. Pensar desde la experiencia*. Editorial Popular.
- Mariño-Arévalo, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *AD-Minister*, 24, 119-141. <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n24/n24a7.pdf>
- Marsal, P. (2005). *¿Cómo se financian las ONG argentinas? Las donaciones de fundaciones de Estados Unidos (1999, 2000 y 2001)*. Editorial Biblos.
- Marsal, P. y Toth, M. (2007). *Informe: Rendición de Cuentas y Transparencia de la Sociedad Civil en América Latina*. Capítulo Argentina. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2900.2644>.
- Martín Serrano, M. (2008). *La Mediación Social*. Ediciones Akal.

- Martín-Barbero, J. (1997). Globalización comunicacional y descentramiento cultural. *Diálogos de la Comunicación*, 50, 27-42.
- Martín-Barbero, J. y Silva, A. (comps.). (1997). *Proyectar la Comunicación*. Tercer Mundo Editores.
- Martínez Luque, E. S. (2014). Trayectorias radiofónicas. Aportes para una historia de la radio de Córdoba (Argentina) 1988-2002. *Revista Brasileira de História da Mídia*, 3(1), 53-63. <https://doi.org/10.26664/issn.2238-5126.3120143965>
- Martínez Martínez, H. (2012). Ciberactivismo y movimientos sociales urbanos contemporáneos. Un mapa de la investigación en España. En Marino, M. V., González, T. y Pacheco, M. (coords.), *Investigar la Comunicación hoy. Revisión de políticas científicas y aportaciones metodológicas. Simposio Internacional sobre Política Científica en Comunicación* (Vol. 2; pp. 447-458). Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4228937>
- Martínez Solana, Y. (2014). El departamento de comunicación institucional: organización y competencias. En J. M. Túniz López y C. Costa-Sánchez (Ed.), *Comunicación corporativa: claves y escenarios* (pp. 101-116). Editorial UOC.
- Martínez, R. y Fernández, A. (s.f.). *Metodologías e instrumentos para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales. Árbol de problema y áreas de intervención* [manuscrito no publicado]. Naciones Unidas.
http://recursos.salonesvirtuales.com/assets/bloques/martinez_rodrigo.pdf
- Mascotti, M., Spagnolo, L., Margherit, L. y Piola, M. (2014) Investigación enactiva: el encuentro en la diversidad como estrategias comunicacionales. *Revista XVII Jornadas nacionales de Extensión Rural y XIX Jornadas de Extensión Rural del Mercosur*, 19, 873-885.
- Massoni, S. (2011). *Comunicación estratégica: comunicación para la innovación*. Homo Sapiens Ediciones.
- Massoni, S. H. (2007). *Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones.
- Massoni, S. H., Buschiazzo, A. y Mascotti, M. (2017). Estrategias de comunicación como dispositivos para rebasar la lógica del fragmento en la educación superior. *Revista Fisec-Estrategias, Revista académica del Foro Iberoamericano sobre estrategias de comunicación*, 12(24).
<http://www.cienciarred.com.ar/ra/usr/9/254/fisec04massoni.pdf>.

- Massoni, S. H., Uranga, W. y Longo, V. (comps.). (2018). *Políticas públicas y comunicación. Una cuestión estratégica* (1ª ed.). Nueva Editorial Universitaria. <http://www.neu.unsl.edu.ar/wp-content/uploads/2018/08/Libro-Políticas-Pu%CC%81blicas-y-Comunicacio%CC%81n-ilovepdf-compressed2.pdf>
- Mata, M. C. (1993). *Diagnosticar también es pensar la comunicación*. La Crujía Ediciones.
- Mata, M. C. (1999). *Discurso de apertura*. 1º Jornada de Investigadores en Comunicación, Universidad Nacional de Córdoba.
- Mata, M. C. (2002). Comunicación, ciudadanía y poder. Pistas para pensar su articulación. *Diálogos de La Comunicación*, 64, 65-76.
- Mata, M. C. (2006). Comunicación y ciudadanía. Problemas teórico-políticos de su articulación. *Fronteiras. Estudos Midiáticos*, VIII(1), 5-15. <http://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/6113/3289>
- Mata, M. C. (2009). Comunicación comunitaria en pos de la palabra y la visibilidad social. En [Área de Comunicación Comunitaria] (eds.), *Contruyendo comunidades... reflexiones actuales sobre comunicación comunitaria* (pp. 21-34). La Crujía Ediciones.
- Mattelart, A. y Mattelart M. (1988). *Pensar sobre los medios. Comunicación y crítica social*. Editorial DEI.
- Matus, C. (1985). Planificación, libertad y conflicto. Fundamentos de la reforma del sistema de planificación en Venezuela. *Cuadernos de IVEPLAN*, 11. http://www.terras.edu.ar/biblioteca/17/17GSTN_Matus_1_Unidad_4.pdf
- Matus, C. (2008). *Política, planificación y gobierno*. Fundación Altadir. http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/2_carlos_matus_politica__planificacion_y_gobierno_.pdf
- Mazzola, C. (2012). Repensar la comunicación en las organizaciones. Del pensamiento en línea hacia una mirada sobre la complejidad de las prácticas comunicacionales. *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 40, 85-95. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5263491.pdf>
- McKaughan, S. (2018). *ColaborAcción. Una guía práctica para promover la sustentabilidad*. Editorial Temas.
- Meiksins Wood, E. (2000). Sociedad civil y la política de la identidad. En E. Meiksins Wood y A. Hierro (eds.), *Democracia contra capitalismo. La renovación del materialismo histórico* (pp. 277-305). Siglo XXI Editores.

- Mendizábal, V. (2019). Gestión de la comunicación para organizaciones de salud. En E. Etkin (ed.), *Gestión de la comunicación para organizaciones* (pp. 189-211). La Crujía Ediciones.
- Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado y Compromiso Social y Ministerio de Desarrollo Social. (2018). *Voluntariado(s). Participación comprometida con el desarrollo. Manual de gestión y formación del voluntariado, dirigido a instituciones públicas y privadas*. Mesa Nacional de Diálogo sobre Voluntariado. <http://www.mesadevoluntariado.org.uy/wp-content/uploads/2018/12/Voluntariados-Digital.pdf>
- Meso Ayerdi, K. (2005). Periodismo ciudadano: voces paralelas a la profesión periodística. *Chasqui. Revista Latinoamericana de la Comunicación*, 90, 4-15. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i90.234>
- Miller, K. L. (2018). *2016 Nonprofit Communications Trends Reporter*. http://www.nonprofitmarketingguide.com/freemembers/2016TrendsReport.pdf?contactId=280645&inf_contact_key=754ca6c6fa21e659ba5aa3075af736b01b27b23458fe529c9ec8fa844525f901&inf_field_BrowserLanguage=es-419%2Ces%3Bq%3D0.9&inf_field_FirstName=eugenia&inf_field
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Molero, M. (2002, 5 de abril). Cuando la TV sirve como vehículo para la solidaridad. *Diario La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/espectaculos/television/cuando-la-tv-sirve-como-vehiculo-para-la-solidaridad-nid386105/>
- Montoya Londoño, C. (2009). Medios de Comunicación y Organizaciones de la Sociedad Civil: Fortaleciendo alianzas para la Democracia y los Derechos Humanos en América Latina. *Signo y Pensamiento*, 28(55), 164-188. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3178487&orden=246477&info=link>
- Mora y Araujo, M. (2002). *La estructura social de la Argentina: Evidencias y conjeturas acerca de la estratificación actual. Políticas Sociales*. Editorial CEPAL. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6032/1/S028552_es.pdf
- Morales, F. y Enrique, A. M. (2007). La figura del “Dircom”. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 35, 83-93. <https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/download/74256/94425/>
- Morales, H. (2014). *Financiación del sector ONG: retos y desafíos. Financiación de las ONG: retos y desafíos*. Mesa de Articulación de ONG.

<http://mesadearticulacion.org/wp-content/uploads/2014/07/Estudio-Mecanismos-de-Financiamiento-Subregi%C3%B3n-Centro-Am%C3%A9rica-y-M%C3%A9xico.pdf>

Morales, S. M. (2016). *Seguridad, violencia y medios. Un estado de la cuestión a partir de la articulación entre comunicación y ciudadanía*. Editorial CEA. <https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/2860/Morales.pdf?sequence=1>

Moreno Gálvez, F. J. (2016). Planificación y comunicación (J. Díaz Bordenave & H. Martins de Carvalho). *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 132, 431-434. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i132.2975>

Moreno, A., Molleda, J. C., Athaydes, A., Suárez, A. M., Herrera, M. y Álvarez, A. (2017). *Latin American Communication Monitor 2016 - 2017. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países*. EUPRERA/DIRCOM. http://www.jornalistasecia.com.br/files/LCM%202016-2017_Final.pdf

Moreno, D. y Carrillo, J. (2019). *Normas APA 7ª edición. Guía de citación y referenciación con base en el Publication manual of the American Psychological Association, 7th ed.* Ediciones Universidad Central.

Morin, E. (2011). *Introducción al pensamiento complejo*. Editorial Gedisa. http://cursoenlineasincostoedgarmorin.org/images/descargables/Morin_Introduccion_al_pensamiento_complejo.pdf

Mosconi, C. L. (2006, 9 de noviembre). *Asociación Civil Periodismo Social. Investigación sobre difusión de información acerca del tercer sector en los medios: abril - junio de 2005* [trabajo]. II Jornada sobre Gestión de las Organizaciones de la Sociedad Civil, Buenos Aires. <http://www.gestionsocial.org/archivos/00000365/Mosconi.pdf>

N

Naciones Unidas. (2011). *Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo*. Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU). http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Volunteeri sm%20Report/SWVR2011_Spanish_Full.pdf

Naciones Unidas. (2015). *Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo. Transformar la gobernanza. 2015*. Communications Development Incorporated https://www.unv.org/sites/default/files/21337 - Summary SPANISH_print.pdf

- Nash, J. F. (1950). The bargaining problem. *Econometrica*, 18(2), 155-162. <http://www.eecs.harvard.edu/cs286r/courses/spring02/papers/nash50a.pdf>
- Newman, N., Levy, D. y Nielsen, R. K. (2015, junio). *Reuters Institute Digital News Report 2015* (Informe). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2619576>
- Nonprofit Tech for Good. (2017). *Informe global sobre tecnología en línea de ONG 2017* [Informe]. Public Interest Registry. <http://techreport.ngo/wp-content/uploads/2017-Tech-Report-Spanish.pdf>
- Nonprofit Tech for Good. (2018). *2018 Global NGO. Technology Report*. Nonprofit Tech for Good. <http://techreport.ngo/wp-content/uploads/2018-Tech-Report-English.pdf>
- Nos Aldas, E. (2002) *Medios periodísticos, cooperación y acción comunitaria. ¿Relaciones imposibles?* Editorial Icaria.
- Novo Vázquez, A. y Vicente Cuervo, M. R. (2014). Participo (online), luego existo. Un análisis de la participación social y política a través de internet en España. *EMPIRIA. Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, 28, 13-33. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297131032001>

O

- Obarrio, J. M. y Procupez, V. (2011). *Los nuevos movimientos sociales en América Latina*. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología del Gobierno de la Nación. <https://miriampiendibene.files.wordpress.com/2011/06/movimintos-sociales.pdf>
- OCDE (2016). *Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2017*. Ediciones OCDE. <http://dx.doi.org/9789264266391-es>
- Ogden, K., Prasad, S. y Thompson, R. (2018, 18 de septiembre). Philanthropy Bets Big on Sustainable Development Goals. *Stanford Social Innovation Review*. Consultado el 4 de julio de 2020. https://ssir.org/articles/entry/philanthropy_bets_big_on_sustainable_development_goals
- Oh Panel. (2018). *Monitor de opinión pública (MOP) Radiografía de la opinión pública*.
- Okuda Benavides, M. y Gómez-Restrepo, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV(1),118-124. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=806/80628403009>

- Omoto, A. M. y Snyder, M. (1995). Sustained helping without obligation: motivation, longevity of service, and perceived attitude change among AIDS, volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 671–686. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.4.671>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2011). *Manual de medición del trabajo voluntario*. OIT. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_167833.pdf
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015, 7 de octubre). *Informe OIT sobre el Estado del Trabajo Decente en el Mundo*. Oficina de la OIT para España. https://www.ugt.es/sites/default/files/migration/Informe_OIT_Trabajo_Decente_en_el_Mundo_0.pdf
- Ortiz, R. (1999). Ciencias sociales, globalización y paradigmas. En R. Reguillo y R. Fuentes (coords.), *Pensar las ciencias sociales hoy: Reflexiones desde la cultura* (pp. 17-46). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO).
- oUnPatriotao (2012, 22 de octubre). *El informe Kliksberg: Escándalos éticos - C04: Voluntariado* [vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=2TiQSMW8dqQ>
- Oviedo, J. y Roldán, E. (2011). *El uso de las Redes Sociales Web por parte de universitarios (as) que cursan carreras con acreditación oficial: Propuesta de un Plan de Mercadeo y de Comunicación para que el SINAES maximice los beneficios de las Redes Sociales Web como canales para dar a conocer a la comunidad estudiantil el impacto de la acreditación en la mejora de la calidad educativa universitaria* [trabajo final de graduación no publicado, Universidad Nacional a Distancia de Costa Rica]. Repositorio de recursos ReUned. <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/762>
- Ozlak, O. (2009). *Implementación participativa de políticas públicas: aportes a la construcción de un marco analítico*. En A. Belmonte (coord.), *Construyendo confianza. Hacia un nuevo vínculo entre Estado y Sociedad Civil* (Volumen II). Presidencia de la Nación Argentina. http://www.uca.edu.sv/mcp/media/archivo/5d30ea_implempartidepolpúblicas.pdf
- Ozlak, O. y O'Donnell, G. (1995). Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación. *Redes*, 2(4), 99-128. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=907/90711285004>

P

- Palencia-Lefler i Ors, M. (2001). *Fundraising. El arte de captar recursos. Manual estratégico para organizaciones no lucrativas*. Instituto de Filantropía y Desarrollo. <http://eprints.rclis.org/15826/1/libro.pdf>
- Palencia-Lefler i Ors, M. (2007). Donación, mecenazgo y patrocinio como técnicas de relaciones públicas al servicio de la responsabilidad social corporativa. *Anàlisi*, 35, 153-170. <https://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35/02112175n35p153.pdf>
- Pascual, J. A. (2002). La biodiversidad en el contexto de la cooperación internacional. Cooperación Internacional. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, 10, 27-44.
- Pasquali, A. (2011). *La comunicación mundo. Releer un mundo transfigurado por las comunicaciones*. Comunicación Social, ediciones y comunicaciones.
- Passanante, M. I. (1987). *Pobreza y acción social en la historia argentina. De la beneficencia a la seguridad social* (6ª ed.). Editorial Humanitas.
- Peláez Paz, C. y Carrero Gros, G. (2017). Las lógicas comunicativas de las ONG: el viaje de la transformación social hacia el fortalecimiento institucional. *Commons. Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 6(2), 34-53. <https://revistas.uca.es/index.php/cayp/article/view/3649/3801>
- Pellegrini-Ripamonti, S. (2010). Análisis conceptual del Periodismo Ciudadano y propuesta metodológica para analizar su contribución informativa. *Palabra Clave*, 13(2), 271-290. <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v13n2/v13n2a04.pdf>
- Pérez, R. A. (2012a). El estado del arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones Sociales*, 10(2), 121-196. https://doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684
- Pérez, R. A. (2012b). *Pensar la estrategia. Otra perspectiva*. La Crujía Ediciones.
- Pérez, R. A. y Massoni, S. H. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Editorial Ariel.
- Piñuel Reigada, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Editorial Síntesis.
- Plataforma del Voluntariado de España. (2000). *Código Ético de las Organizaciones de Voluntariado*. Plataforma del Voluntariado de España <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/codigo-etico-de-las-organizaciones-de-voluntariado.pdf>

- Poggiese, H., Redín, M. E. y Alí, P. (1999). *El papel de las redes en el desarrollo local como prácticas asociadas entre estado y sociedad*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede de Argentina (Flacso). <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/flacso-ar/20121207011722/poggiese.pdf>
- Pont, C., Besalú, R., Rovira, E., Castelo, S. y Sánchez, M. (2019). Análisis de la credibilidad de la información política en el entorno digital (Facebook, WhatsApp, prensa digital y televisión). *Universidad Pompeu Fabra*. https://www.upf.edu/web/catedra-ideograma/proyectos/-/asset_publisher/ioSWlIda7JUAF/content/id/220604879/maximized#.XwGW1Cgzb4Y
- Popovic, O. (2008). *Reciprocal Frame Architecture*. Architectural Press.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. The Free Press. [https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20\(1985\)%20-%20chapter%201.pdf](https://www.albany.edu/~gs149266/Porter%20(1985)%20-%20chapter%201.pdf)
- Portes, A. (1999). Capital social: sus orígenes y aplicaciones en la sociología moderna. En J. Carpio, I. Novacovsky y G. M. Serrano (eds.), *De igual a iguálele desafío del Estado ante los nuevos problemas sociales* (pp. 243-266). Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Prieto Castillo, D. (2004). *La comunicación en la educación*. La Crujía Ediciones.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2015, 16 de octubre). *Informe sobre el estado del voluntariado en el mundo 2011*. Naciones Unidas. http://www.undp.org/content/undp/es/home/librarypage/capacity-building/Volunteerism_Report_2011.html
- Putnam, R. (1993). The prosperous community: social capital and public life. *M The American Prospect*, 13, 35-42. <http://staskulesh.com/wp-content/uploads/2012/11/prosperouscommunity.pdf>

R

- Ratcliffe, J. (2000). *Scenario building: a suitable method for strategy property planning*. Futures Academy.
- Real Academia Española. (2019). *Diccionario de la lengua española* (edición del tricentenario). <https://bit.ly/333ASh8>
- Red Muni (2009, 13-14 de agosto). *X Seminariode la Red Muni: “Nuevo rol del Estado, nuevo rol de los Municipios”*, Universidad Nacional de la Matanza.

- Regadera González, E., González Luis, H. y Paricio Esteban, M. P. (2017). Las relaciones con los medios en la gestión de la comunicación y las RRPP de las ONGs en tiempos de crisis. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 23(1), 569–586. <https://doi.org/10.5209/esmp.55614>
- Reigadas, C. (2007). Asociaciones voluntarias y participación democrática en la Argentina. *Revista MAD*, 2, 69–92. <https://doi.org/10.5354/0718-0527.2007.28427>
- Reyes, V. (2000). *Campos de intervención del voluntariado. Cuadernos de la Plataforma 13* (4ª ed.). Plataforma para la Promoción del Voluntariado en España. https://www.solucionesong.org/ficheros/4c938d5886e5f/13_CAMPOS_DE_INTERVENCION_DEL_VOLUNTARIADO.pdf
- Revilla Blanco, M. (2002). *Las ONG y la política*. Ediciones Istmo.
- Revilla Blanco, Marisa (1996). El concepto de movimiento social: Acción, identidad y sentido. *Última Década*, 5, 1-18. <https://www.redalyc.org/pdf/195/19500501.pdf>
- Rey Lennon, F. y Bartoli Piñero, J. (2008). *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. La Crujía Ediciones.
- Risse, T. (1999). Avances en el estudio de las relaciones transnacionales y la política mundial (F. Castro y Ortiz, trad.). *Foro Internacional*, XXXIX(158), 374-403. <https://forointernacional.colmex.mx/index.php/fi/article/view/1519/1509>
- Ritter, M. (2013). *El valor del capital reputacional. Por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*. Ritter & Partners.
- Rivera, A. B., Rojas, L. R., Ramírez, F. y Álvarez de Fernández, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, 1(2), 32–48. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78212103>
- Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 11, 212–234. <https://revistadecomunicacion.com/pdf/2012/Art212-234.pdf>
- Rodríguez de las Heras, T. (2013). El *crowdfunding*: una forma de financiación colectiva, colaborativa y participativa de proyectos. *Pensar en Derecho*, 3, 101–123. <http://www.derecho.uba.ar/publicaciones/pensar-en-derecho/revistas/3/el-crowdfunding-una-forma-de-financiacion-colectiva-colaborativa-y-participativa-de-proyectos.pdf>

- Rodríguez Díez, A. (2002). Las ONG como campo de relaciones sociales. En M. Revilla (ed.), *Las ONG y la política* (pp. 126–171). Ediciones Istmo.
- Roffo, J. (2016, 27 de diciembre). Las dos caras del compromiso benéfico. Solidaridad a la argentina: se ayuda en las grandes causas, pero no en el día a día. *Clarín Sociedad*. https://www.clarin.com/sociedad/solidaridad-argentina-ayuda-grandes-causas-dia-dia_0_B1AB9kLVx.html
- Rombolá, L. (2006). *Caja de Herramientas Módulos de formación para emprendedores culturales. Laboratorio de Industrias Culturales*. Laboratorio de Industrias Culturales.
<https://culturaparaeldesarrollo.files.wordpress.com/2011/10/moduloveroirdecir.pdf>
- Rosas Huerta, A. (2008). Una ruta metodológica para evaluar la capacidad institucional. *Política y Cultura*, 30, 119–134.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26711160006>
- Rosso, H. A. (1993). Panorama general de la captación de fondos. En Fund Raisind School (ed.), *Principles y techniques of fundraising*. Indiana University Center on Philanthropy.
- Rousseaux, J. A. (2017, 20 de junio). En la Argentina hay 605.626 empresas activas: el 99% son pymes y el 0.6% grandes compañías. *Telam Economía*.
<http://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifras-mayoria-pymes.html>
- Rovere, M. R. (1993). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos en Salud. Organización Panamericana de la Salud*.
https://www.academia.edu/16458389/Planificacion_Estrategica-_Rovere
- Ruiz Balza, A. y Aphal, K. (2011). *Planificación comunicacional* (1ª ed.). Comunicólogos.
https://www.academia.edu/35704177/Planificaci%C3%B3n_Comunicacional_ebook_ISBN_978-987-33-0561-0
- Ruiz Balza, A. y Coppola, G. G. (2011). *Gestión de riesgo comunicacional. Issues Management*. La Crujía Ediciones.

S

- Sabato, H. (2002). Estado y sociedad civil. En E. Luna y E. Cecconi (coords.), *De las cofradías a las organizaciones de la sociedad civil. Historia de la iniciativa asociativa en Argentina, 1776-2002* (pp. 99-168). Grupo de Análisis y Desarrollo Institucional y Social (GADIS).
http://www.unsam.edu.ar/escuelas/politica/centro_historia_politica/material/HistdelasAsociaciones.pdf

- Sadi, G. (2019). Capacidades profesionales de las relaciones públicas. En E. Etkin (ed.), *Gestión de las comunicaciones para organizaciones* (pp. 89–96). Ediciones La Crujía.
- Sadi, G. (coord.). (2014). *Práctica de recaudación de fondos*. Aedros.
- Sajardo Moreno, A. y Serra Yoldi, I. (2008). Avances recientes en la investigación económica sobre el voluntariado: valoración económica del trabajo voluntario, costes de gestión del voluntariado y voluntariado corporativo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 63, 191–225.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17412307008>
- Salamon, L. M. y Anheier, H. K. (1997). *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. Manchester University Press.
- Salamon, L. M. y Anheier, H. K. (1999a). La sociedad civil en una perspectiva comparativa. En L. M. Salomon et al (eds.), *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo* (pp. 19-66). Fundación BBVA.
<https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/lasociedadcivilglobal.pdf>
- Salamon, L. y Anheier, H. K. (1999b). *The emerging sector revisited. A summary. Revised estimates. Center for Civil Society Studies* (rev. ed.). Center for Civil Society Studies.
http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2011/11/Emerging-Sector-Revisited_1999.pdf
- Salas Fumás, V. (2003). El gobierno de la empresa bancaria desde la regulación. *Estabilidad Financiera*, 5, 197-228.
<https://www.bde.es/f/webbde/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/RevistaEstabilidadFinanciera/03/Fic/estfin05.pdf>
- Saldariagas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 8(60).
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81986008>
- Salvador Peris, P. (1999). *Comunicación e imagen en las ONG*. Universitat Jaume I.
<http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/79956>
- Sampedro, V., Jerez Novara, A. y López Rey, J. (2002). Imagen pública y estrategias de comunicación. En M. Revilla (ed.), *Las ONG y la política* (pp. 251-281). Ediciones Istmo.
- Sánchez Carballido, J. R. (2008). Perspectivas de la información en Internet: ciberdemocracia, redes sociales y web semántica. *Zer - Revista de Estudios de Comunicación*, 13(25), 61–81.
<http://www.ehu.eus/ojs/index.php/Zer/article/view/3574>

- Sánchez Duarte, J. M., Bolaños Huertas, M. V., Magallón Rosa, R. y Anderica Caffarena, V. (2015). El papel de las tecnologías cívicas en la redefinición de la esfera pública. *Historia y Comunicación Social*, 20(2), 483–499. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2015.v20.n2.51396
- Sánchez, J. (2015). Estrategia y comunicación hacia un mundo multidimensional. *Question/Cuestión*, 1(46), 466-469. <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/2412>
- Santolino Prieto, M. (2010). Recuperando la esencia de las ONGD como agentes de comunicación para el cambio social. En T. Burgui y J. Erro (coords.), *Comunicando para la solidaridad y la cooperación. Cómo salir de la encrucijada*, 221–256. Foro de Comunicación, Educación y Ciudadanía. http://www.iudesp.uji.es/wp-content/uploads/2012/04/montse_santolino.pdf
- Sanz de la Tajada, L. A. (1996). *Auditoría de la imagen de empresa. . Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Editorial Síntesis.
- Schudson, M. y Zelizer, B. (2017). Fake News in Context. En Knight Foundation (ed.), *Understanding and Addressing the Disinformation Ecosystem* (1-4). Annenberg School for Communication. <https://firstdraftnews.org/wp-content/uploads/2018/03/The-Disinformation-Ecosystem-20180207-v4.pdf?x50668>
- Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes*. Ediciones Paidós.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Ediciones Paidós.
- Schvarstein, L. (2003). *La Inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Ediciones Paidós.
- Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. Crown/Archetype.
- Scolari, C. A. (2008). *Hipermediaciones: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Editorial Gedisa.
- Scolari, C. A. (2013, 1 de septiembre). *Entrevista a Rossana Reguillo: jóvenes, sociedad digital y política* [post]. Hipermediaciones. <https://hipermediaciones.com/2013/09/01/entrevista-a-rossana-reguillo-jovenes-sociedad-digital-y-politica/>
- Segura, M. S. (2011). Las disputas por democratizar las comunicaciones. Las tomas de posición de las organizaciones sociales (Córdoba, 2001-

- 2009) [tesis doctoral no publicada, Universidad de Buenos Aires]. <https://democratizarcomunicacion.fcc.unc.edu.ar/wp-content/blogs.dir/27/files/tesisDoctorado-MSSSegura-20110316.pdf>
- Segura, M. S. (2016). Los medios comunitarios, populares y alternativos de argentina desde la ley audiovisual. De la lucha por la legalidad al debate sobre la sostenibilidad. *Diálogos de la Comunicación*, 92. https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/78734/CONICET_Digital_Nro.bbf90872-320d-4039-afe8-1b82aac944da_A.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Segura, M. S. y Waisbord, S. (2016). *Media Movements: Civil Society and Media Policy Reform in Latin America*. Zed Books.
- Serra, L. (2018, 27 de mayo). En el presupuesto se destinan \$7500 millones para las ONG. *La Nación Política*. <https://www.lanacion.com.ar/politica/en-el-presupuesto-se-destinan-7500-millones-para-las-ong-nid2138296>
- Servaes, J. (2010). Comunicación para el Desarrollo Humano y el Cambio Social. USAID.
- Servaes, J. (2011). Comunicación e incidencia política para la construcción de la paz. *IC Revista Científica de Información y Comunicación*, 8, 51-74. <http://icjournal-ojs.org/index.php/IC-Journal/article/download/232/229>
- Shuttleworth Funded (s.f.). *Crowdvoice. Tracking voices of protest*. Consultado el 21 de junio de 2020. <https://crowdvoice.org/>
- Silva, M. I. (2016). Ser público de algo: una experiencia de la relación. *Revista de Gestión Cultural*, 7, 8-13. <http://mgcuchile.cl/wp-content/uploads/2016/10/Revista-MGC-7.pdf>
- Sodré, M. (2001). *Sociedad, cultura y violencia*. Grupo Editorial Norma.
- Solutions Journalism Network (2020). *Solutions Journalism*. Consultado el 21 de junio de 2020.
- Sonatti, F. (2016, 28 de enero). No está de moda: ¿por qué los argentinos donan poco? *La Nación Comunidad*. <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/no-esta-de-moda-por-que-los-argentinos-donan-poco-nid1865901>
- Soria Ibáñez, M. del M. (2010). Estructura actual de los departamentos de comunicación de las ONG españolas: de la persuasión a la gestión de las relaciones públicas. *Mediaciones*, 8(10), 129-137. <https://doi.org/10.26620/uniminuto.mediaciones.8.10.2010.129-137>

- Soria Ibáñez, M. del M. (2011). La comunicación en las ONGs españolas: la influencia de Internet en el modelo estratégico de relaciones con los públicos [tesis doctoral, Universidad de Málaga]. Riuma. <http://hdl.handle.net/10630/4581>
- Sorj, B. (2010). *Usos, abusos y desafíos de la sociedad civil en América Latina*. Siglo XXI Editora Iberoamericana.
- Sotelo, C. (2010). Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones. En J. C. Losada Díaz (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 35–56). Editorial Ariel.
- Struminger, B. (2019, 9 de abril). La cocina de las fake news: así se fabrican las noticias falsas en campaña. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/politica/la-cocina-fake-news-asi-se-fabrican-nid2234829>
- Suárez-Villegas, J. C. (2014). La verdad informativa como garantía del periodismo de calidad. *ILEMATA. Revista de Calidad de Éticas Aplicadas*, 14, 85–97. <https://www.dilemata.net/revista/index.php/dilemata/article/view/265/289>
- Suárez-Villegas, J. C. (2017). El periodismo ciudadano. Análisis de opiniones de periodistas profesionales de España, Italia y Bélgica. *Convergencia. Revista de ciencias sociales*, 24(74), 91-111. <http://hdl.handle.net/11441/63831>
- Suozi, L. A. (2015). *Manual de buenas prácticas para ONG que reciban donaciones en el marco de la normativa UIF* (1ª ed.). Ediciones UADE - Universidad Argentina de la Empresa. <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/4237>
- Svampa, M. (2002). Las Dimensiones De Las Nuevas Protestas Sociales. *Revista El Rodaballo*, 14.
- Svampa, M. (2005). *La sociedad excluyente. La Argentina bajo el signo del neoliberalismo* (1ª ed.). Editorial Taurus.
- Svampa, M. (2006). Movimientos sociales y nuevo escenario regional: Las inflexiones del paradigma neoliberal en América Latina. *Sociohistórica*, 19(20), 141–155. <http://www.sociohistorica.fahce.unlp.edu.ar/>
- Svampa, M. (2008). Argentina: una cartografía de las resistencias (2003-2008) Entre las luchas por la inclusión y las discusiones sobre el modelo de desarrollo. *Osal*, 9(24), 17-49. <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/osal/osal24/02svampa.pdf>

T

- Tapella, E. (2007) *El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto “Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario”*. Universidad Nacional de Córdoba; Inter-American Institute for Global Change Research (IAI). <https://es.scribd.com/document/237422131/El-Mapeo-de-Actores-Claves-Tapella>
- Tapia Álvarez, M., Campillo Carrete, B., Cruickshank Soria, S. y Morales Sotomayor, G. (2010). *Manual de incidencia en políticas públicas. Alternativas y Capacidades*. <https://alternativasycapacidades.org/wp-content/uploads/2019/04/Manual-Incidencia-en-Politicas-Publicas.pdf>
- Taricco, J. L. (2009). De la publicidad de “bien público” a la publicidad social en Argentina. *Revista ICONO14. Revista Científica de Comunicación y Tecnologías Emergentes*, 7(2), 24-36. <https://doi.org/10.7195/ri14.v7i2.315>
- Tarín Rubio, A. (2013). Análisis de la gestión de la participación y el engagement en redes sociales de las ONG ecologistas [tesis doctoral, Universidad CEU Cardenal Herrera]. Repositorio Universitario CEU. <http://hdl.handle.net/10637/6220>
- Tarrow, A. (1997). *El Poder en movimiento: los movimientos sociales, la acción colectiva y la política*. Alianza Editorial.
- Tascón, M. y Cabrera, M. (2012). *Escribir en Internet. Guía para los nuevos medios y las redes sociales*. Editorial Galaxia Gutenberg.
- Techo. (2018, noviembre). *Primer informe de la experiencia de voluntariado en TECHO*. TECHO. <http://datos.techo.org/dataset/69c47ddf-ae66-40d7-b6c9-98fc2fe661dc/resource/567e083c-ec0b-4cb0-8e03-f3518e4591f4/download/informe-ejecutivo-informe-de-la-experiencia-voluntariado-techo.pdf>
- Tenti Fanfani, E. (1989). *Estado y pobreza: estrategias típicas de intervención*. Centro Editor de América Latina.
- Thompson, A. (1994). *El “Tercer Sector” en la historia Argentina*. Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES). <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/clacso/otros/20111211111053/thom2doc.pdf>
- Thomson, A. (1995). *Público y privado: las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina*. Editorial Losada.

- Thomson, A. y Toro, O. L. (1999). El voluntariado social en América Latina. Tendencias, influencias, espacios y lecciones aprendidas. *Revista Sociedad Civil*, III(9). <http://www.lasociedadcivil.org/doc/el-voluntariado-social-en-america-latina-tendencias-influencias-espacios-y-lecciones-aprendidas/>
- Toledo, V. M. (2015). ¿De qué hablamos cuando hablamos de sustentabilidad en las Organizaciones de la Sociedad Civil? *INTERdisciplina*, 3(7), 35-41. <http://dx.doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2015.7.52383>
- Toro, J. B. y Rodríguez, M. C. (2001). *La comunicación y la movilización social en la construcción de bienes públicos construcción de bienes públicos*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Torti, A. (2006). *Comunicar para cooperar*. Editorial Espacio.
- Travesaro, N. G. (2009). *Prácticas de comunicación del “movimiento barrios de pie-libres del sur” (MBP-MLS) de Córdoba-Argentina, (2002-2009)* [tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio Eprints Complutense. <https://eprints.ucm.es/29414/1/T35940.pdf>
- Túñez López, M. y Altamirano, V. (2015). *Simetría interactiva en gestión de la comunicación*. DIRCOM.
- Túñez López, M. y Costa-Sánchez, C. (2019). Presente y futuro de la comunicación corporativa en el siglo XXI. En E. Etkin (ed.), *Gestión de la comunicación para organizaciones* (pp. 15-25). La Crujía Ediciones.
- Túñez López, M. y Costa-Sánchez, C. (coords.). (2014). *Comunicación Corporativa: Claves y escenarios*. Editorial UOC.

U

- Universidad San Andrés. (s.f.). *Consumo de Información. Trabajo de campo realizado entre el 24 de septiembre al 5 de Octubre de 2018* (presentación no publicada). Consultado el 13 de julio de 2020. <http://meso.com.ar/wp-content/uploads/2018/11/12.-UdeSA-Especial-Medios.pdf>
- Uranga, W. (1999). Reflexiones sobre los nuevos roles y responsabilidades del comunicador social. *Revista Ciencia y Cultura*, 5, 40-50. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-33231999000100006&lng=es&tlng=es
- Uranga, W. (2002). Gestionar desde la comunicación-gestionar procesos comunicacionales. *Oficios Terrestres*, 11-12, 234-241 http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/46822/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Uranga, W. (2004, 24 a 27 de agosto). *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional* [comunicación]. Semana de Comunicación en las Organizaciones, Rosario (Argentina). http://www.wuranga.com.ar/images/propios/15_herramienta_gestion.pdf
- Uranga, W. (2010, 11 de septiembre). *Planificación estratégica aplicada a la comunicación de gobierno* (presentación no publicada). http://archivo.presidencia.gub.uy/sci/noticias/2010/09/TallerCom/presentacion_Uranga.pdf
- Uranga, W. (2014, 6-8 de agosto). Comunicación para la incidencia política. Propuesta de matriz para analizar capacidades y habilidades. [Comunicación para el Grupo de Trabajo 8]. XII Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación, ALAIC, Lima. http://congreso.pucp.edu.pe/alaic2014/wp-content/uploads/2013/09/El-papel-del-comunicador-en-la-comunicaci%C3%B3n-para-el-desarrollo-y-el-cambio-social-_3.pdf
- Uranga, W. (2016). *Conocer, transformar, comunicar*. Editorial Patria Grande.
- Uranga, W. y Thomson, H. (coords.). (2016). *La incidencia como camino para la construcción ciudadana. Una propuesta para trabajar desde la comunicación* (1ª ed.). Editora Patria Grande.
- Urdinez, M. (2012, 3 de noviembre). Ser voluntario merece una fiesta. *La Nación Comunidad*. <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/toda-una-vida-al-servicio-de-los-demas-nid1523084>
- Urdinez, M. (2015, 3 de enero). Las organizaciones sociales marcan la agenda de 2015. *La Nación Comunidad*. <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/las-organizaciones-sociales-marcan-la-agenda-de-2015-nid1757213>
- V**
- Valenzuela Mendoza, R. (2012). El fortalecimiento de las capacidades institucionales como vía para implementar un Gobierno Abierto. *POLITAI. Revista de Ciencia Política*, 3(5), 125-133. <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/politai/article/view/14130>
- van der Heijden, K. (1996). *Scenarios: The art of strategic conversation*. Editorial Hoboken.
- Vargas, J. G. (2003). Teoría de la acción colectiva, sociedad civil y los nuevos movimientos sociales en las nuevas formas de gobernabilidad en

- Latinoamérica. *Espacio Abierto*, 12(4), 523-537.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=122/12212403>
- Vargas, T. y Zapata, N. (2010). *Enredando Prácticas. Comunicación desde las organizaciones sociales*. Editorial San Pablo.
- Vassallo de Lopes, M. I. y Fuentes Navarro, R. (comps.). (2005). *Comunicación: campo y objeto de estudio. Perspectivas reflexivas latinoamericanas* (1ª reimpr.). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores (ITESO).
<https://core.ac.uk/download/pdf/47243526.pdf>
- Velásquez Contreras, A. (2013). Diseño de organizaciones para la creación de conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 58, 5-26.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n58.2006.384>
- Vergara Schmalbach, J. C., Fontalvo Herrera, T. J. y Maza Ávila, F. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. *Prospectiva*, 8(2), 21-29.
<http://hdl.handle.net/11619/1325>
- Verón, E. (1995). Esquema para el análisis de la mediatización. *Diálogos de la Comunicación*, 48, 9-16. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01488522/document>
- Vidal, P., Iglesias, M., Miroso, O. y Villa, A. (2003). *Libro blanco del tercer sector cívico-social en Catalunya. Documento de Síntesis*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
http://observatoritercersector.org/pdf/publicacions/01_documento_sintesis_libro_blanco_cs.pdf
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Editorial Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Editorial Pirámide.
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación. Clave del valor intangible de las empresas*. Editorial Pirámide.
- Villar, R. (2003). De la participación a la incidencia de las OSC en políticas públicas. En I. González Bombal y R. Villar (comps.), *Organizaciones de la sociedad civil e incidencia en políticas públicas* (pp. 13-30). Libros del Zorzal.
- Voices! (2017). *Estudio sobre capital social: la confianza en distintos grupos de la sociedad* (informe n. 7). Voices! Research and Consultancy.
<https://www.uade.edu.ar/media/jumlpmu4/informe-cis-2016-n-7-capital-social-confianza-en-grupos-sociales-issn-2618-2173.pdf> Sociales, C. D. I. (2016).

Von Neumann, J. y Morgenstern, O. (1944). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton University Press

W

Wade, M. (2016). Strategies for Responding to Digital Disruption. *IMD*, 59. <https://www.imd.org/contentassets/993ae1961034444e9fee7158102e4d16/59---responding-to-digital-disruption-dbt-center-insightsimd-31-05-16.pdf>

Waisbord, S. (2001). *Árbol genealógico de teorías, metodologías y estrategias en la comunicación para el desarrollo* [trabajo no publicado]. <http://archive.cfsc.org/pdf/familytree.pdf>

Waisbord, S. (2016). Media Advocacy. En G. Mazzoleni (ed.), *The International Encyclopedia of Political Communication*. <https://doi.org/10.1002/9781118541555.wbiepc043>

Waisbord, S. (2018). Cambios y continuidades. La agenda de investigación de la comunicación política en América Latina. *Austral Comunicación*, 2(1), 105–131. <https://doi.org/10.26422/aucom.2013.0201.wai>

Waisbord, S. (2019). *Communication a post discipline*. Polity Press.

Waisman, C. (2008). Autonomía, autorregulación y democracia: sociedad civil y Estado bifurcado en América Latina. *POSTData. Revista de Reflexión y Análisis Político*, 11, 57-74. https://drive.google.com/file/d/0B637k_n5waBpbS1IdUtrLVdPam8/view

Weber, M. (1969). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

Weckesser, C. y Etkin, E. (2016). OSC y democracia: estrategias de incidencia en la definición de políticas públicas. Los casos de la Asociación Justicia Legítima y la Fundación María de los Ángeles. *Revista de Administración Pública y Sociedad*, 2, 111–131. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/APyS/article/view/15689/16201>

Weil, P. (1990). *Communications oblique! Communication institutionelle et de management*. Les Editions d'Organisation.

Wei-Skillern, J. y Marciano, S. (2008). The networked nonprofit. *Stanford Social Innovation Review*, 2008(spring), 38-43. https://ssir.org/articles/entry/the_networked_nonprofit#

Whillans, A. V. (2016). *A Brief Introduction to the Science of Fundraising* (White paper). Council for Advancement and Support of Education (CASE).

https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/WhitePaper_ac7c4ea5-a635-4338-8d1e-4aa736fbe263_b9a54c18-be5e-4cd8-b166-7442361fb64b.pdf

Wingu. (2014). *Comunicación Online y Redes Sociales en tu ONG*. Wingu. <http://manualdecomunicacion.org/wp-content/uploads/2017/12/Manual-Comunicar-en-Redes-Sociales-para-tu-ONG-2014.pdf>

Wolton, D. (2011). *Informar no es comunicar* (2ª ed.). Editorial Gedisa.

World Vision. (2017). *Informe Anual 2016. Logros World Vision México*. World VisionRD. https://issuu.com/worldvisionmexico/docs/informe_anual_2016_final_

X

Xifrá Triadú, J. (2010). El lobbying. En J. C. Losada Díaz (ed.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing* (pp. 155-174). Editorial Ariel

Y

Yubero Jiménez, S. y Larrañaga Rubio, E. (2002). Concepción del voluntariado desde la perspectiva motivacional: Conducta de ayuda vs. altruismo. *Pedagogía Social: Revista Interuniversitaria*, 9, 27-39. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/994918.pdf>

Z

Zald, M. N. y Asch, R. G. (1987). Social Movements Organizations: Growth, Decay and Change. En M. Zald y J. McCarthy (eds.), *Social Movements in an Organizational Society* (pp. 121-142). Transaction Books.

Zamagni, S. (2007). El bien común en la sociedad posmoderna : propuestas para la acción político-económica. *Cultura Económica*, 70, 23-43. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2567598.pdf>

Zan, J. de (2009). *La filosofía social y política de Hegel. Trabajo y propiedad en la filosofía práctica*. Ediciones del Signo.

Zapata, N. R. (2014). *Aportes de la comunicación en experiencias de incidencia de organizaciones que promueven derechos en ámbitos de privación de la libertad en la Provincia de Buenos Aires. El caso de GESEC (2002-2012)* (tesis de maestría no publicada, Universidad Nacional de Quilmes). Repositorio

Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/807>

Zapata, N. R. (2018). *Aportes de la comunicación en experiencias de incidencia de organizaciones que promueven derechos en ámbitos de privación de la libertad en la Provincia de Buenos Aires. El caso de GESEC (2002-2012)* (Tesis de posgrado, Universidad Nacional de Quilmes). Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/807>

Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A. y Tench, R. (2012). *European Communication Monitor 2012. Challenges and Competencies for Strategic Communication. Results of an Empirical Survey in 42 Countries*. European Association for Communication Directors (EACD); European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). <http://www.zerfass.de/ecm/ECM2012-Results-ChartVersion.pdf>

Zerfass, A., Verčič, D., Verhoeven, P., Moreno, A. y Tench, R. (2019). *European Communication Monitor 2019. Exploring Trust in the Profession, Transparency, Artificial Intelligence and New Content Strategies. Results of a Survey in 46 Countries*. European Association for Communication Directors (EACD); European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA). http://www.communicationmonitor.eu/wp-content/uploads/dlm_uploads/ECM19-European-Communication-Monitor-2019.pdf

Zolezzi, T. (2013, 4 de mayo). Cerca del 90% de las ONG funciona en la informalidad. *La Nación Comunidad*. <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/cerca-del-90-de-lasong-funciona-en-la-informalidad-nid1578357>

ANEXOS |

ANEXO 1. LISTADO DE ORGANIZACIONES SOCIALES CONSULTADAS

1. Cien por cien Diversidad y derecho
2. Manos Solidarias de Traslasierras
3. Mozambique
4. A.L.P.I. Deán Funes
5. Abrazo de Gol
6. Abrazos de Osos por la Justicia Social

- 7.** ACDE
- 8.** ACDI
- 9.** Acortando Caminos
- 10.** Adopta un Galgo
- 11.** Adopteros
- 12.** AFS Programas Interculturales ARG & URU
- 13.** Agrupación Veteranos de Guerra
- 14.** AIESEC Buenos Aires USAL
- 15.** Alas Córdoba
- 16.** AMMAR
- 17.** Amplitud Solidaria
- 18.** AMSOAR
- 19.** Anidar
- 20.** Animales de Vicente López
- 21.** Aportes de Gestión para el Tercer Sector
- 22.** Argentina Cibersegura
- 23.** Arte y cultura para la salud
- 24.** Arte y parte
- 25.** APEF
- 26.** Asociación Argentina de Ayuda Social Ecológica y Cultural
- 27.** Asociación Civil Ayudando a Ayudar

- 28.** Asociación Civil Ayudando a Ayudar (PRIAR)
- 29.** Asociación civil Ayudar a crecer
- 30.** Asociación Civil Botines Solidarios
- 31.** Asociación Civil Corazón Abierto
- 32.** Asociación Civil Dando Se Recibe
- 33.** Asociación Civil Guía mi Camino
- 34.** Asociación Civil Instituto Siloé
- 35.** Asociación Civil Ivana
- 36.** Asociación Civil La Botellita
- 37.** Asociación Civil León XIII
- 38.** Asociación Civil Madres del Dolor
- 39.** asociación civil panza llena corazón contento
- 40.** Asociación Civil para el Discapacitado y Familia Luz de Esperanza
- 41.** Asociación Civil Sal y Luz
- 42.** Asociación Civil San Andrés
- 43.** Asociación Civil Trigo y Miel
- 44.** Asociación civil usuarios y consumidores del centro
- 45.** Asociación Civil Vanguardia Femenina B° Comercial
- 46.** Asociación Comunitaria Parque Ituzaingó
- 47.** Asociación Conciencia
- 48.** Asociación Cooperadora Escuela 14 DE 2

- 49.** Asociación Cultura y Evolución
- 50.** Asociación Damas Salesianas de la República Argentina
- 51.** Asociación de Amigos de la Patagonia
- 52.** Asociación Iglesia Evangélica Filadelfia Argentina
- 53.** Asociación Nacional de Centros
- 54.** ASOCIACION NAZARETH
- 55.** Asociación y Amigos del Hospital San Antonio La Carlota
- 56.** Atlas JE
- 57.** Biblioteca Popular “Madre Teresa de Calcuta”
- 58.** Biblioteca Popular Alfonsina Storni
- 59.** C.P.YPF.
- 60.** CAF Santa Clotilde
- 61.** Cámara de Turismo y Comercio La Junta
- 62.** Caritas Argentina
- 63.** Casa Común: ambientalista
- 64.** Casa del Pueblo - Unión por los Derechos Humanos
- 65.** Cecopal
- 66.** CECOPAR
- 67.** CEMPRE
- 68.** Centro de Atención Integral para la Inclusión (CAII)
- 69.** Centro de estrategias para el desarrollo humano

- 70.** Centro de Estrategias para el Desarrollo Humano
- 71.** Centro de Jubilados B° La Flores
- 72.** Centro de Recursos para Personas Sordas
- 73.** Centro vecinal barrio parque Virrey Oeste
- 74.** Centro vecinal Cóndor Bajo
- 75.** Centro vecinal La Floresta del Norte
- 76.** Centro vecinal Poeta Lugones
- 77.** Cien por ciento Diversidad y derechos
- 78.** CILSA
- 79.** Club Basket ball Unión
- 80.** Club de Abuelos de Córdoba
- 81.** Comedor Solidario Los Corchitos
- 82.** Comisión Permanente Fiesta Nacional del Olivo
- 83.** Comisión Vecinal Barrio Ampliación cabildo
- 84.** Conceptos Sencillos
- 85.** Construyendo Futuro
- 86.** Cooperadora Manuel Lucero
- 87.** Cooperativa Coopsol
- 88.** Cooperativa de Trabajo Movimiento Desocupados Ex Cerveceros
- 89.** Cooperativa de Trabajo Y Vivienda de 25 de Mayo
- 90.** Cooperativa de Vivienda Crédito y Consumo La Reserva LDA

- 91.** Coordinadora de Centros Populares
- 92.** CORREPI Coordinadora contra la Represión Policial e Institucional
- 93.** Cosechando Alegría
- 94.** Cotelengo Don Orione
- 95.** Crear vale la pena
- 96.** Crece Argentina
- 97.** Cuerdas Azules
- 98.** De todos para todos
- 99.** Democracia en red
- 100.** El campito refugio
- 101.** El Galpón
- 102.** El Leoncito Dan
- 103.** El Telar
- 104.** En Buenas Manos
- 105.** En Camino
- 106.** ENREDAR
- 107.** Espartanos
- 108.** Familias abiertas
- 109.** FloParCh
- 110.** Formando líderes en enfermería
- 111.** Foro Provincial de Agricultura Familiar

112. FOVIDA - Fomento de la Vida
113. FU.DE.SEC.
114. Fundación Acer
115. Fundación ÁGAPE
116. Fundación Ambiente y Recursos Naturales
117. Fundación Avon
118. Fundación Campanas para la Justicia Social
119. Fundación Canal de Vida
120. Fundación Carlos Suárez
121. Fundación Casa del Rey David
122. Fundación Compromiso por la Justicia Social de Córdoba Capital
123. Fundación Cosechando Alegría
124. Fundación CUBA
125. Fundación de Ayuda Psicológica
126. Fundación de Jabad
127. Fundación del Diabético Social, Médico y Científica
128. Fundación Donde Quiero Estar
129. Fundación EFFETÁ
130. Fundación Emmanuel
131. Fundación Escolares
132. Fundación Francisco 1

- 133.** Fundación Inclusión
- 134.** Fundación La aguada
- 135.** Fundación Leer
- 136.** Fundación Lupus Córdoba
- 137.** Fundación Madres Incasables
- 138.** Fundación Malvinas Vives
- 139.** Fundación Manos Creadoras
- 140.** Fundación Marko
- 141.** Fundación Mercedes Sosa
- 142.** Fundación Muy Simple
- 143.** Fundación Nordelta
- 144.** Fundación Oficinos
- 145.** Fundación Otium
- 146.** Fundación para el atletismo asistido
- 147.** Fundación Pensando Córdoba
- 148.** Fundación PROEM
- 149.** Fundación Realizando Sueños
- 150.** Fundación Regenerar
- 151.** Fundación semillas de padres, niños y niñas con discapacidad
- 152.** Fundación Séptimo Mes
- 153.** Fundación Si

- 154.** Fundación Vicentina
- 155.** Fundación Yayaicú
- 156.** Fundación Telefónica
- 157.** Fundación Mempo Giardinelli
- 158.** FUNDAMIND
- 159.** Green Drinks
- 160.** Grupo Andando
- 161.** Grupo de Trabajo Comunitario
- 162.** Grupo P.I.E.R
- 163.** Grupo Solidaridad del Espíritu Santo
- 164.** Hacemos
- 165.** Hacienda Lío
- 166.** Hemocentro Buenos Aires
- 167.** Hijas de la Caridad de San Vicente de Paúl
- 168.** Hogar Cura Brochero
- 169.** Hogar de Ancianos San Martín de Porres
- 170.** Hogar Geriátrico Santa Rita
- 171.** Hogar Infantil Belén
- 172.** IEERI
- 173.** Infocidadana
- 174.** Instituto Islam por la Paz

- 175.** IPA Argentina
- 176.** Junior Achievement Argentina
- 177.** Junto damos mas
- 178.** La Casa del Árbol
- 179.** La Fundación de Jabad
- 180.** Las Omas
- 181.** Lucía Pía
- 182.** Mamá cultiva
- 183.** Manitos Socia
- 184.** Manos de la Cava
- 185.** Mediapila País
- 186.** Morada de Juan Bautista
- 187.** Movimiento Agua y Juventud
- 188.** Mujeres Emprendedoras de Tigre
- 189.** Mutual Carlos Mujica
- 190.** Nuestra Señora de Fátima Alta Gracia
- 191.** Nuestra Señora de Leones
- 192.** Nuestra Señora del Trabajo
- 193.** Nuestras huellas
- 194.** Padres Abriendo Puertas
- 195.** PANAACEA

- 196.** Pancitas Felices
- 197.** Pequeños Pasos
- 198.** Pintando caminos
- 199.** Poder Ciudadano
- 200.** Podés Ser Parte
- 201.** Polo Obrero
- 202.** Por Los Chicos
- 203.** Proyecto Andando
- 204.** Quiero ayudar
- 205.** Renu Medina
- 206.** Salvando Vidas
- 207.** Sin especificar
- 208.** Sin especificar
- 209.** Sin especificar
- 210.** Somos del Mundo
- 211.** T.A.C.A. Nuevos Pasos
- 212.** T.O.D.A.S.
- 213.** TECHO
- 214.** Tiempo de jugar
- 215.** Todos hacemos música
- 216.** Una mano que ayuda

217. Un minuto de vos

218. Un minuto de vos

219. Una gota de salud

220. Unidos para Ayudar

221. Unión y Amistad San Isidro (UASI)

222. Valos

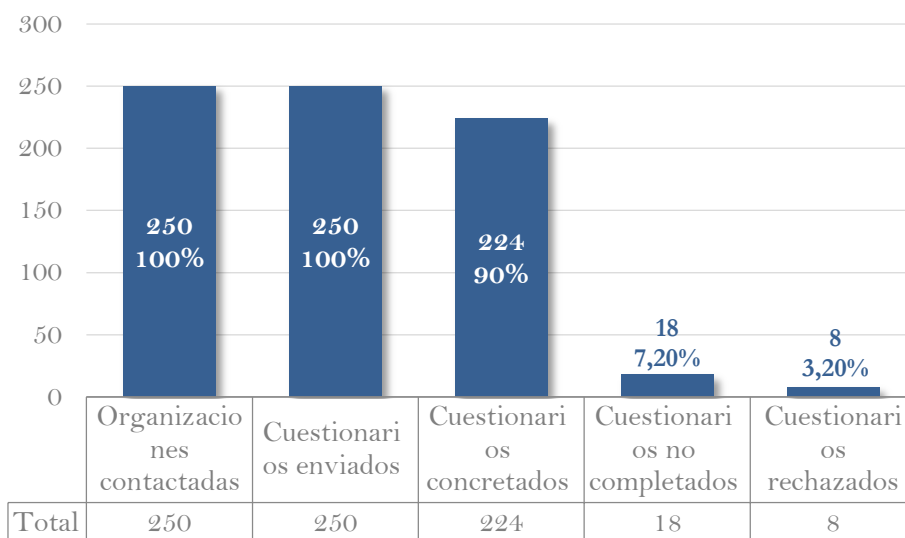
223. Wingu

224. Zero Fronteras

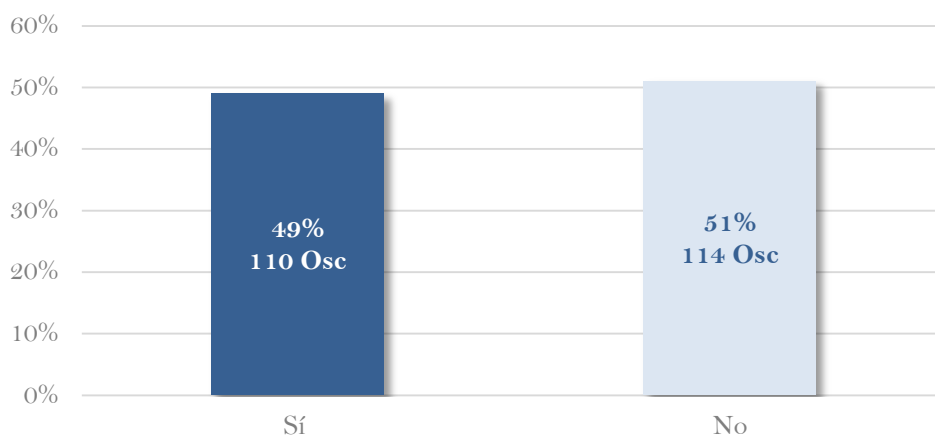
**ANEXO 2. GRÁFICOS CON
LOS RESULTADOS DE LAS
CONSULTAS EFECTUADAS A
OSC**

Universo de la consulta: 224 organizaciones

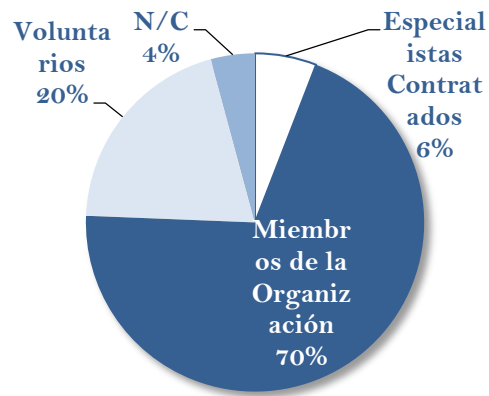
Población: Córdoba y Buenos Aires



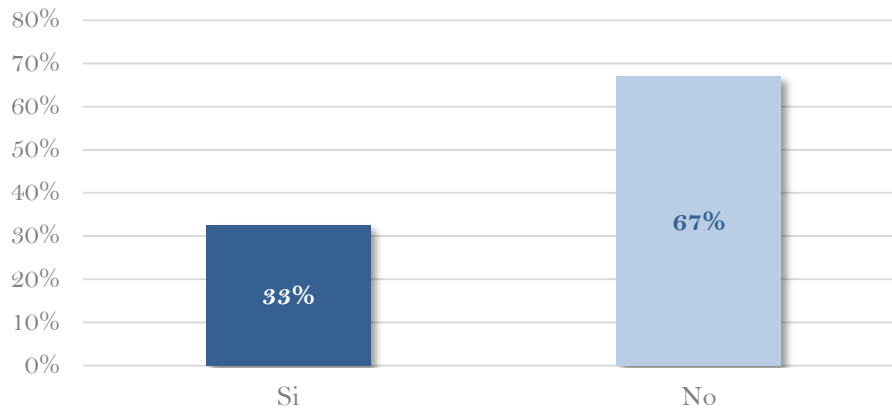
1. Su organización ¿cuenta con un responsable o área de comunicación?



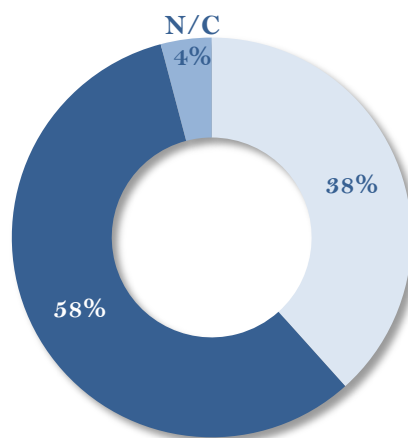
2. En el caso que exista un responsable ¿quién está a cargo?



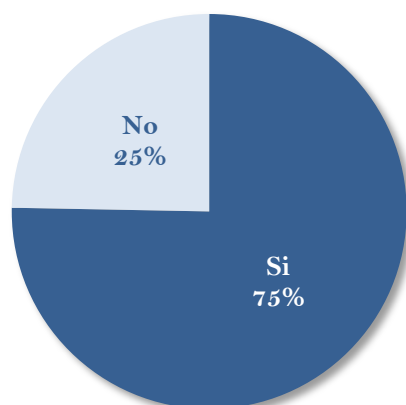
3. ¿Cuenta su ONG con un plan de comunicación?



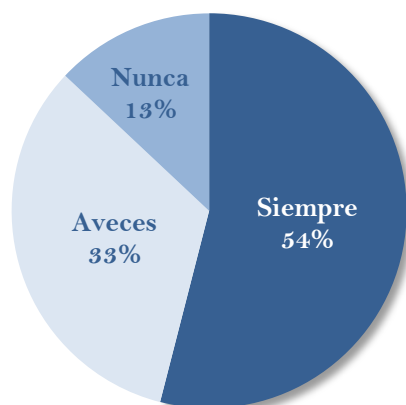
4. ¿Cómo describiría al plan de comunicación?



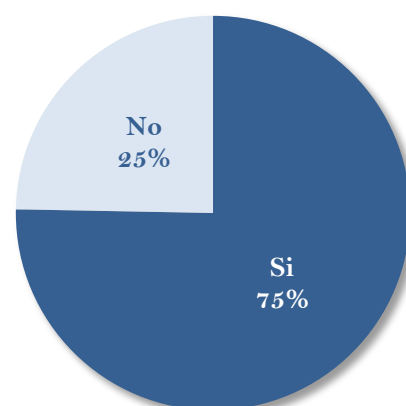
5. ¿Comunican contenidos sobre la organización?



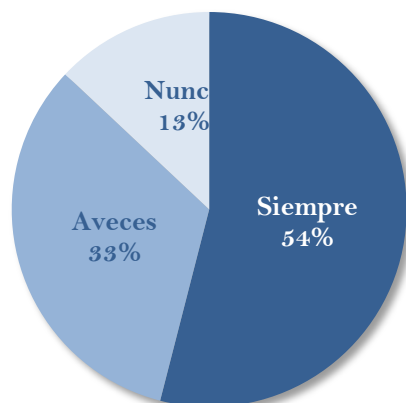
6. ¿Con qué frecuencia se comunica?



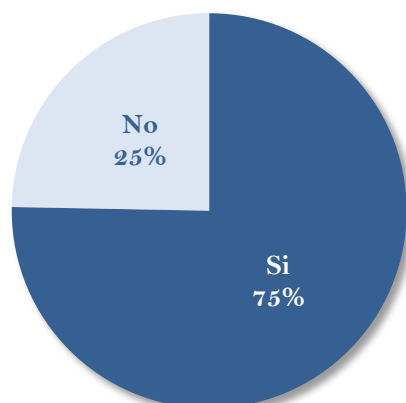
7. ¿Comunican la causa de la ONG?



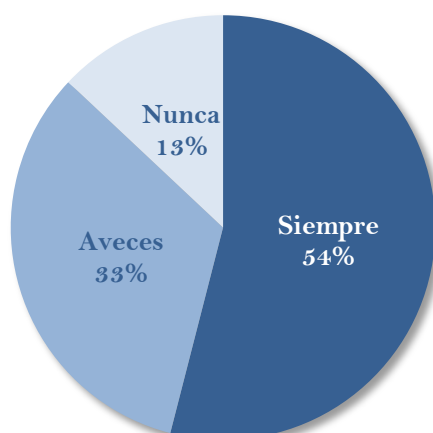
8. ¿Con qué frecuencia se comunica?



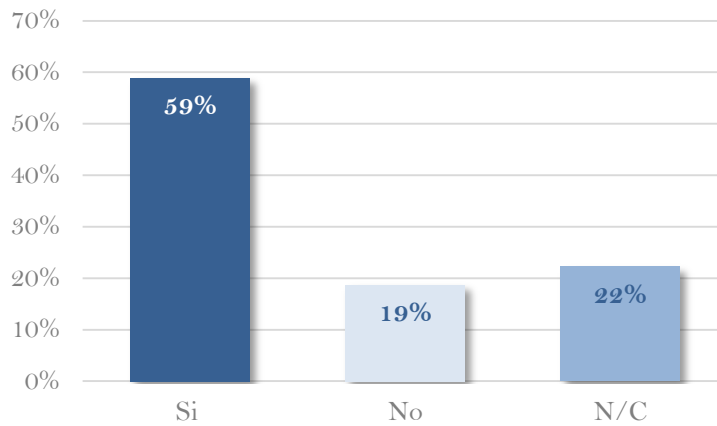
9. ¿Realiza acciones de Comunicación interna?



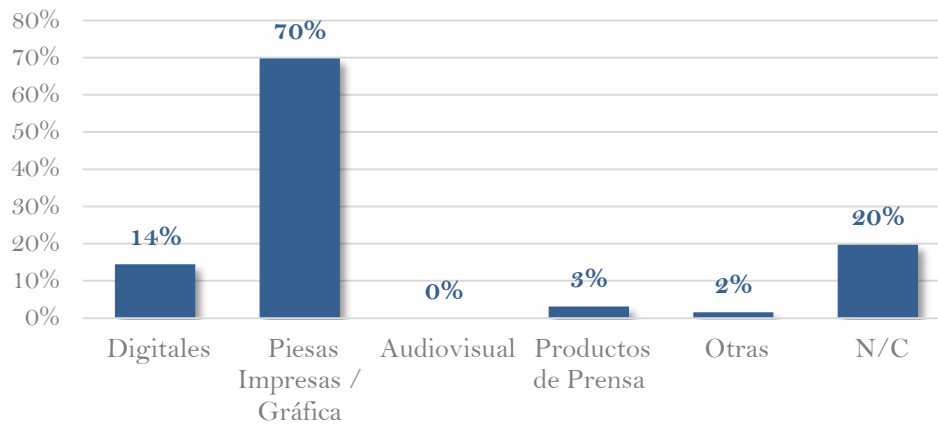
10. ¿Con qué frecuencia se utilizan?



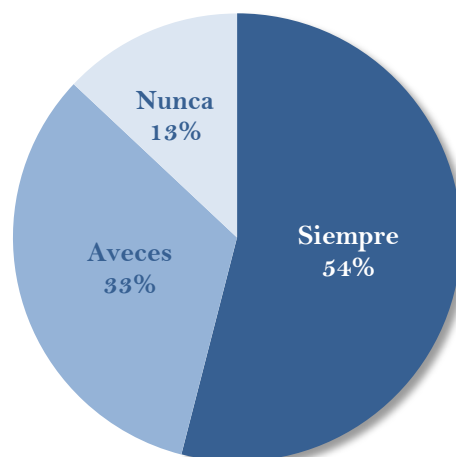
11. ¿Realizan acciones para recaudar o para recursos?



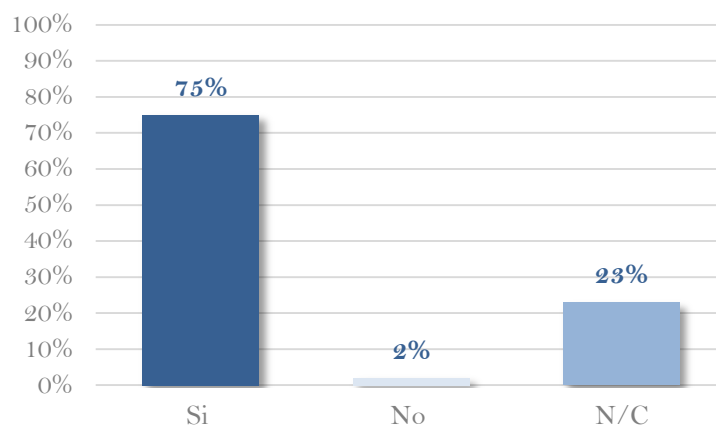
12. En caso de que sí realicen ¿qué herramientas se utilizan?



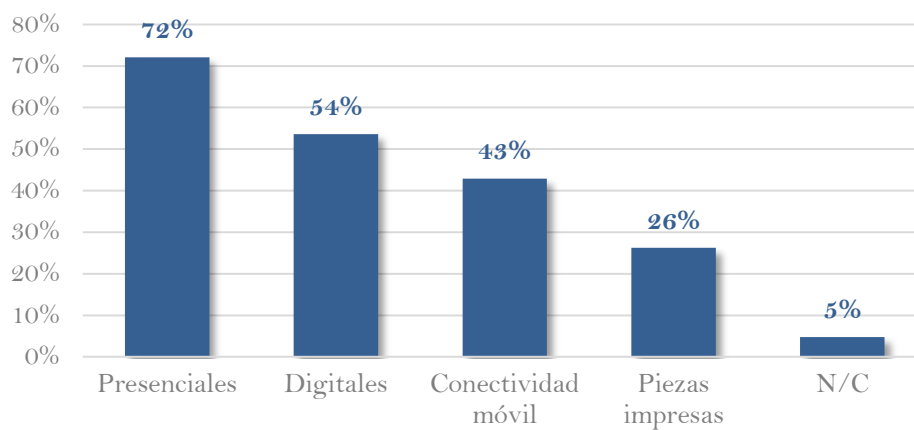
13. ¿Con qué frecuencia se utilizan?



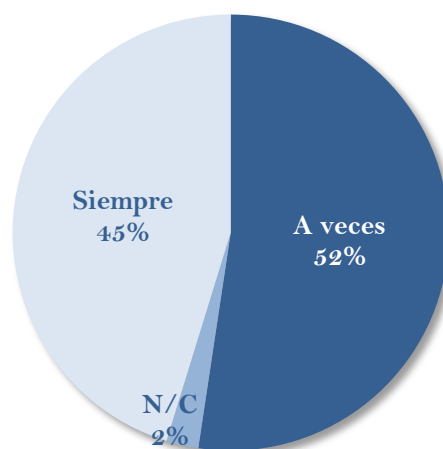
14. ¿Establece comunicación con los poderes públicos? (gobiernos)



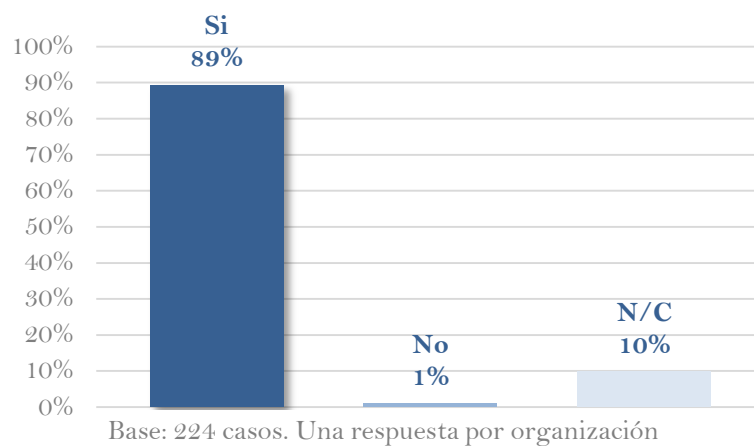
15. En caso de que sí realicen ¿qué herramientas se utilizan?



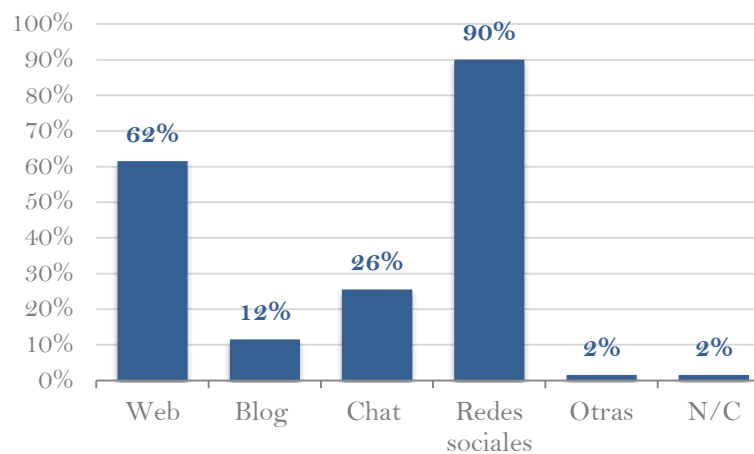
16. ¿Con qué frecuencia se utilizan?



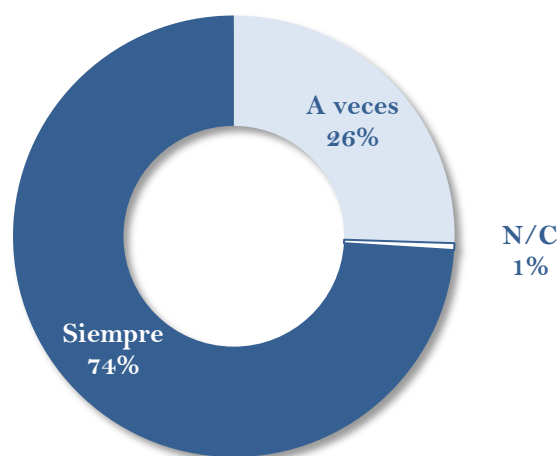
17. ¿Desarrolla prácticas de Comunicación digital?



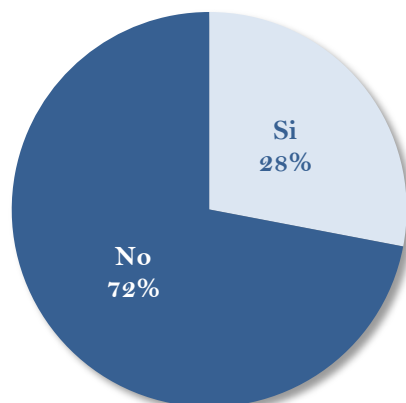
18. En caso de que sí realicen ¿cuáles son las más utilizadas?



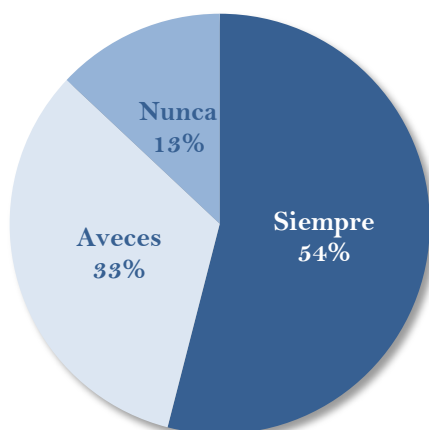
19. ¿Con qué frecuencia se utilizan?



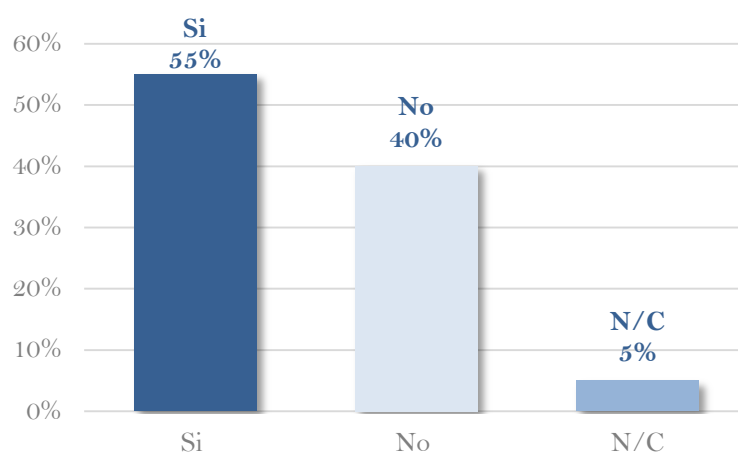
20. ¿Desarrolla prácticas de Comunicación de crisis?



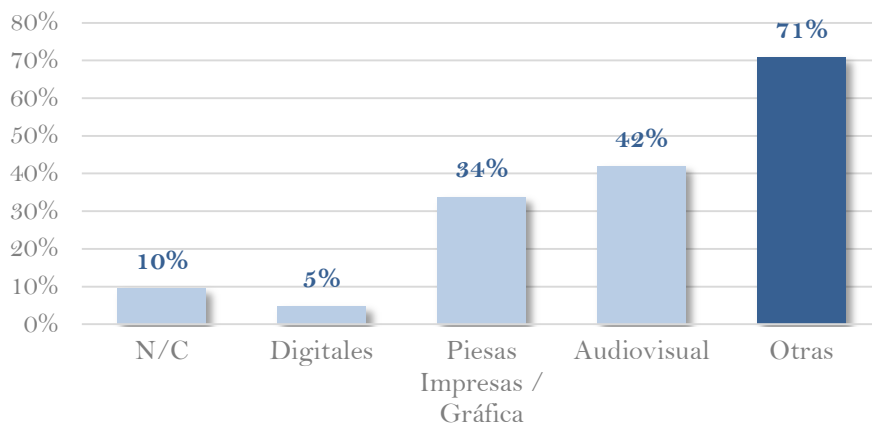
21. ¿Con qué frecuencia se utilizan?



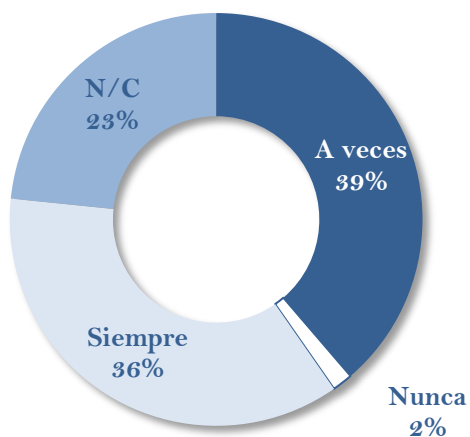
22. ¿Realiza campañas de bien público?



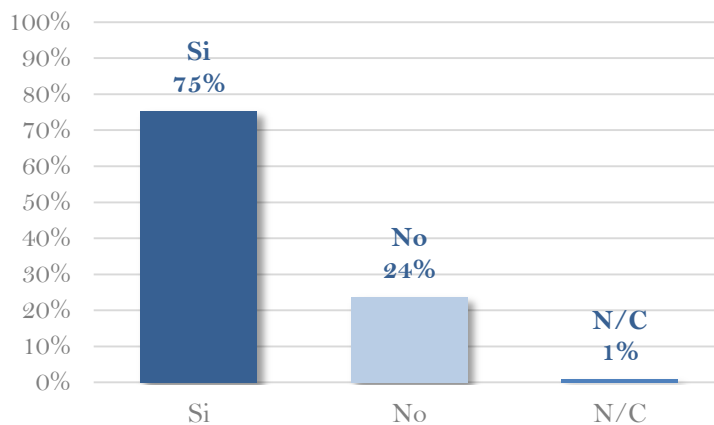
23. En caso de que sí realicen ¿qué herramientas se utilizan?



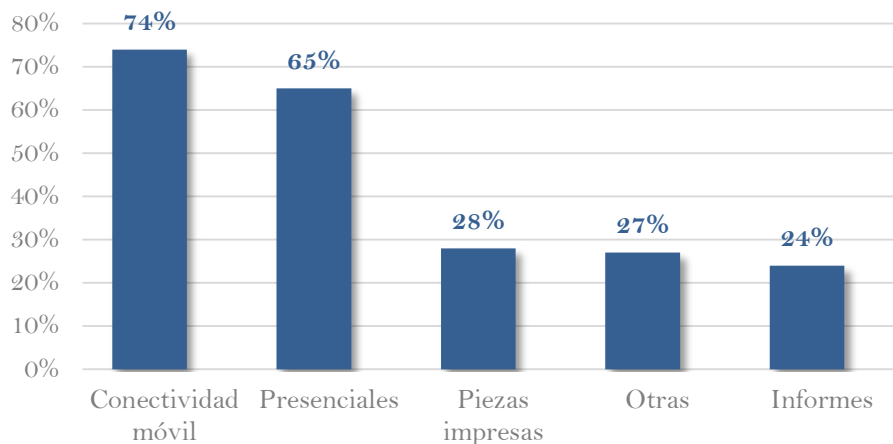
24. ¿Con qué frecuencia se utilizan?



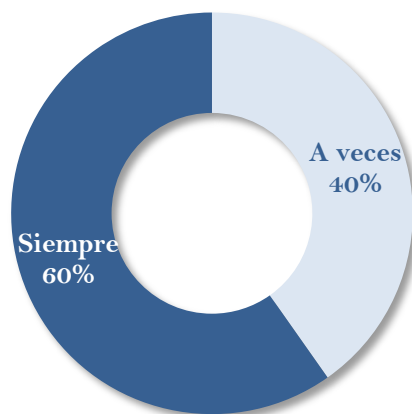
25. ¿Trabaja en red con otras instituciones? (OSC; Empresas; Organismos del Estado)



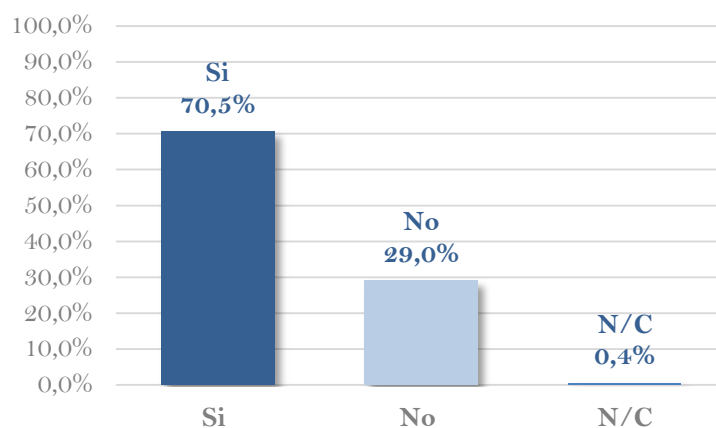
26. En caso de que sí realicen ¿qué herramientas se utilizan?



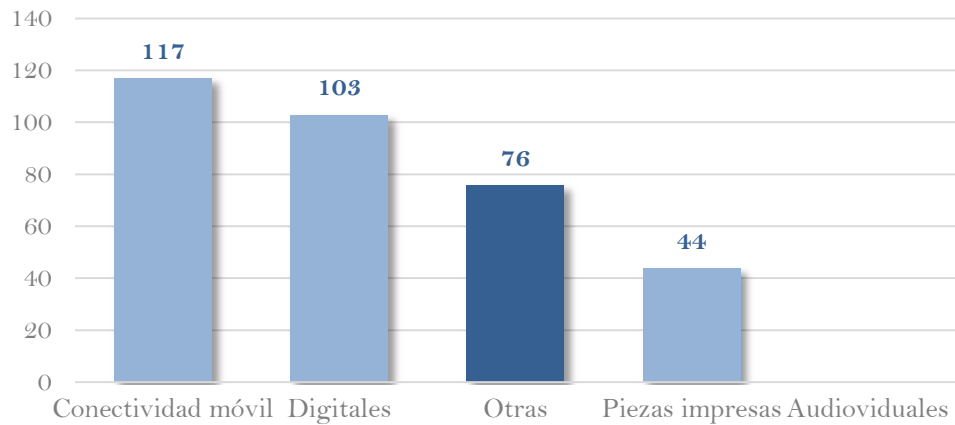
27. ¿Con qué frecuencia se utilizan?



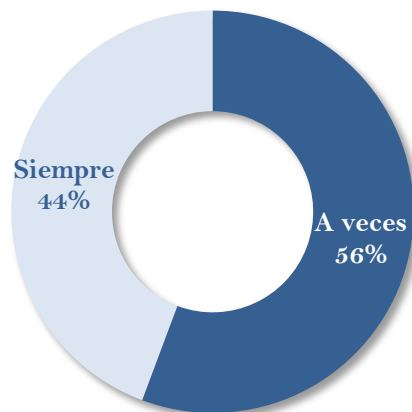
28. ¿Realiza algún tipo de Comunicación con las empresas?



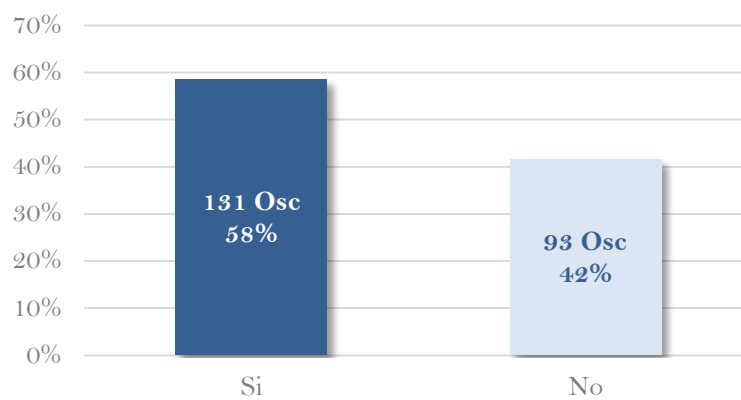
29. En caso de que sí realicen ¿qué herramientas se utilizan?



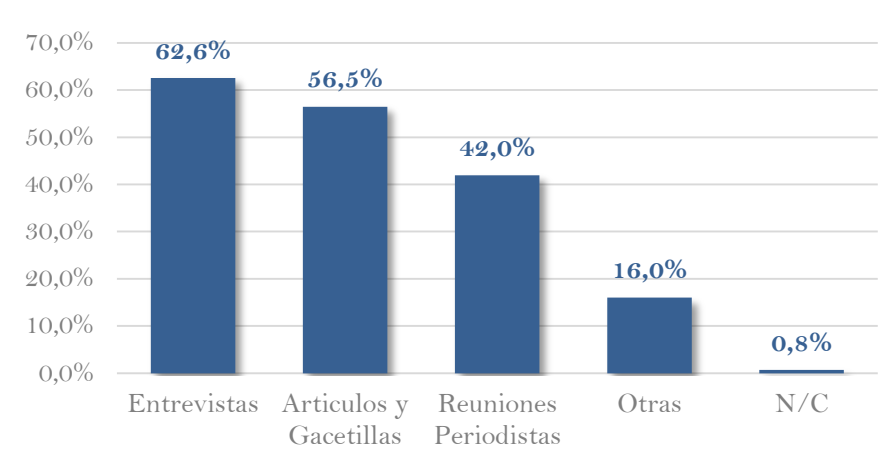
30. ¿Con qué frecuencia se utilizan?



31. ¿Realiza acciones de prensa?



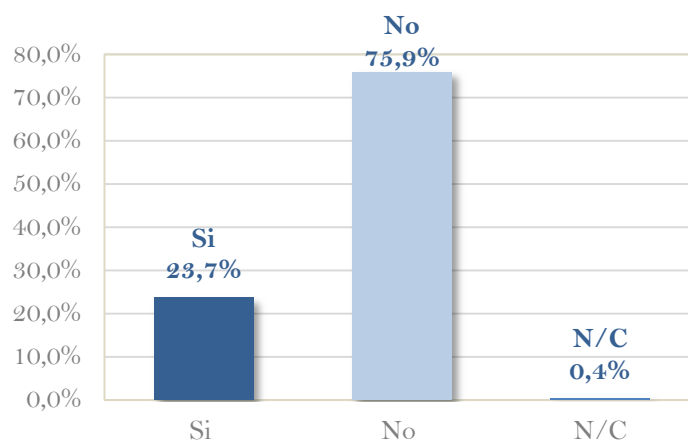
32. En caso de que sí realicen ¿qué herramientas se utilizan?



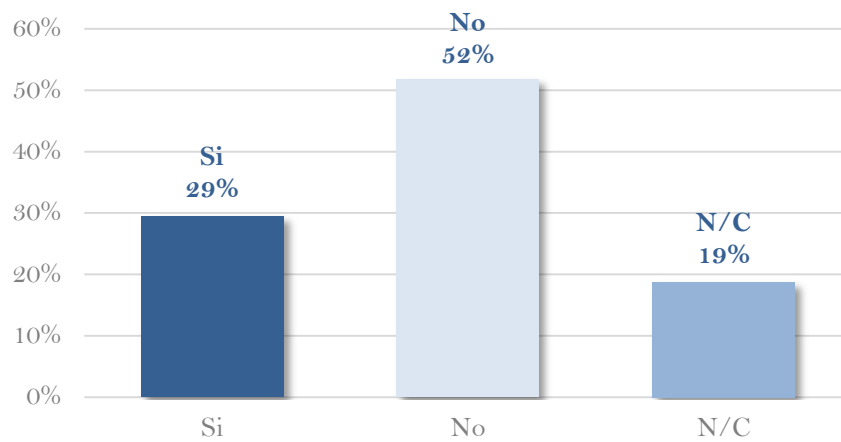
33. ¿Con qué frecuencia se utilizan?



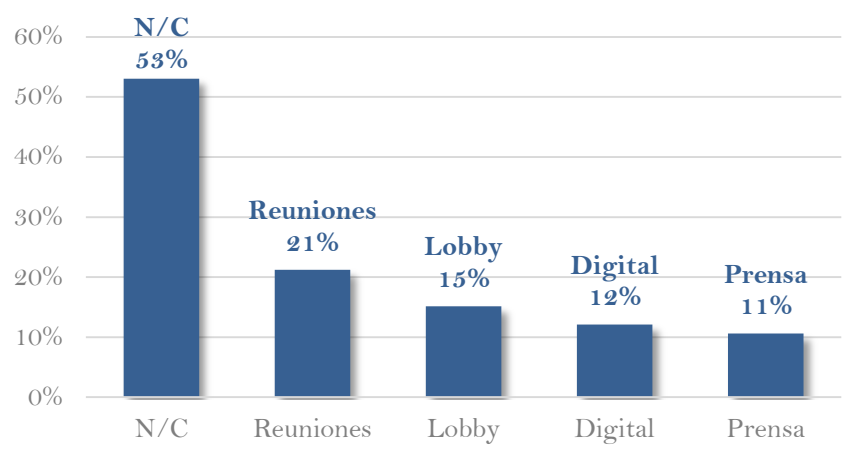
34. ¿Realiza alguna diferenciación de los públicos?



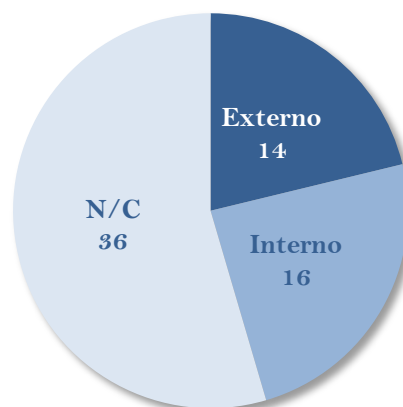
35. ¿Tiene como objetivo la organización que algunos de sus temas se conviertan en Ley



36. En caso afirmativo de la pregunta anterior, ¿qué acciones de comunicación lleva a cabo para lograrlo?



37. ¿Cuáles son los principales impedimentos que encuentra?



ANEXO 3. CONSULTAS A ESPECIALISTAS EN COMUNICACIÓN

CONSULTA PERSONAL A JOAN COSTA

Comunicólogo, sociólogo, diseñador, investigador y metodólogo español

Hay DirCom en muchas ONGs, igual como hay líderes directivos; alguno de ellos debería tener la formación en DirCom. Es una necesidad, pues toda acción se acompaña de una comunicación, la cual: 1) difunde y pone en valor los hechos, la misión y el trabajo del equipo, generando notoriedad, conocimiento y adhesiones (sería uno de los objetivos) y 2) internamente, la comunicación crea

el vínculo social, refuerza el espíritu de equipo y la mayor integración para la eficacia.

(Un DirCom no es un comunicador, es un estratega formado en comunicación. Hay que actualizar este concepto). La diferencia esencial en el objetivo de ambas organizaciones, que en las empresas es el beneficio económico y en las ONGs es el bien común y el rendimiento social. En función de estos objetivos se define el modelo de organización.

El término “corporativo” es un error en nuestra cultura latina. Es un “americanismo” más que se aplica mal, sin entender qué significa realmente. “Corporativo” viene del latín *corpus*, que significa un organismo entero, completo, global. Debemos entender por cultura, imagen, comunicación, etc., “corporativo”, como global, integral, integrado.

Estratega, Integrador, Creativo, Planificador, más volcado hacia la toma de decisiones estratégicas (en las empresas) donde la comunicación se ha introducido en el corazón mismo de la Estrategia. En mi libro “El paradigma DirCom” (2015) defendí la urgencia de incorporar la Sociología por encima de la Economía de la Política y de la Tecnología. Pero también abogo por la Simplicidad como modo de dominar la complejidad.

CONSULTA PERSONAL A ADOLFO VÁZQUEZ

Director de la Maestría en Dirección de comunicación institucional UCES

Especialista e investigador en Comunicación e imagen de ONG

Un número significativo de ONGs no cuentan con recursos suficientes para contratar a un responsable de comunicación ni conformar un área específica. ¿Qué aportaría para una ONG contar con un área o responsable de comunicación?

Emplear la comunicación como herramienta estratégica de gestión le aportaría a una ONG mayor sinergia y enfoque en sus decisiones, y consecuentemente economía de recursos para la obtención de sus objetivos. Aun contando con un responsable de comunicación, y/o con un área específica, si el líder (o los líderes) de la ONG no están convencidos del potencial de la comunicación como herramienta estratégica, y no se involucran, difícilmente la comunicación les aporte un diferencial.

¿Considera diferente el rol de un comunicador (o DIRCOM) desde una empresa y desde una ONG? Si hay diferencias ¿cuáles serían las más importantes?

El rol es el mismo: responsable de lograr que la comunicación contribuya a la obtención de los objetivos (estratégicos y operativos) de la organización, mediante el logro de visibilidad y cabal conocimiento por parte de sus públicos principales.

Si además de ser un buen profesional de la comunicación, posee competencias y valores vinculados con la solidaridad, el bien común, la asociatividad y la cooperación, muy posiblemente le agregue a su gestión un plus de motivación, por trabajar en algo que personalmente le guste.

¿Se pueden extender los conceptos de comunicación corporativa desde la perspectiva del *management* al mundo de las ONG?

Totalmente, claro que adaptando esos conceptos a la realidad de la ONG. El *management* (o gerenciamiento) bien entendido, no es exclusivo de grandes empresas, sino que refiere a la buena organización y administración de todo tipo de emprendimiento. Las funciones básicas del gerenciamiento (previsión, dirección, coordinación, control) son aplicables a todo tipo de organización, siendo respetuoso de los valores propios del sector y de la idiosincrasia particular de la organización.

¿Podría definir al menos 3 atributos de un “buen” comunicador para una organización?

Comprender el entorno social, económico, político y cultural de la organización y su negocio/actividad y anticipar y predecir diferentes escenarios. Generar relaciones de largo plazo con públicos, basadas en la confianza, la comunicación efectiva y el consenso, para posicionar a la organización como un actor social responsable. Formular estrategias de relacionamiento y comunicación que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (objetivos de negocio, sociales o de política pública). Conducirse sobre la base de principios éticos, valores de inclusión social y diversidad. Saber negociar, relacionarse con empatía y de modo persuasivo, aún en momentos críticos. Conocer el estado del arte de las tecnologías de la comunicación, canales y plataformas.

CONSULTA PERSONAL A FRANCISCO GUEVARA

Director de la ONG Modulo sanitarios

En el caso que consideres que debería haber un área específica o un responsable de comunicación ¿Por qué sería importante para su ONG? ¿En que ayudaría o aportaría a la ONG?

Es fundamental para la organización no solo tener en claro su misión, visión, valores y objetivos, sino también la capacidad de transmitirlos. El crecimiento y desarrollo depende principalmente de la participación de voluntarios y aporte de donantes. Si no se transmite esto con claridad, no se genera contenido que muestre resultados, motive, convenza, etc., es muy difícil conseguirlo y crecer. La comunicación es claramente imprescindible para acompañar una buena estrategia de desarrollo de fondos y voluntarios.

En tu organización ¿qué funciones cumple el director o responsable de comunicación?

Hoy en día es un rol difuso y no tenemos una planificación estratégica. Tenemos un diseñador gráfico que es el que coordina la mayoría generando flyers, gráficos y contenido para redes sociales, página web y mailing. Entre tres o cuatro voluntarios más ayudan con el envío de mails y subidas a redes. En su momento contamos con un equipo audiovisual fuerte que nos ayudó con los videos institucionales y microvideos para redes, pero ya no lo tenemos.

¿Consideras que un director (o responsable) de comunicación debería tener un cargo directivo dentro de su ONG? ¿Por qué?

No necesariamente. Creo que sí tiene que estar completamente alineado y consultar en caso que se requiera. Pero teniendo clara la planificación general del proyecto debiera en conjunto con el resto de los responsables de áreas (área de desarrollo de fondos, económica y voluntarios, sobre todo) poder desarrollar la planificación de comunicación. Todo esto con un ida y vuelta muy fluido. Es

una ONG y por más que estén divididos los roles, a la hora de panificar se trabaja en conjunto entre todas las áreas.

¿Qué nivel de formación debería tener (o tiene) un responsable de Comunicación?

Debería haber estudiado alguna carrera afin (comunicación, periodismo, marketing, etc) o tener experiencia trabajando en un área de este tipo. Idealmente debiera ser un perfil generalista, proactivo y con capacidad de manejo de equipo.

¿Podrías definir al menos 3 atributos o cualidades de un “buen” comunicador?

- Mirada global para poder armar una estrategia que incluya desde comunicarnos con empresas, estado hasta con voluntarios y familias, desde un mail individual hasta una comunicación masiva.
- Capacidad de condensar ideas en bajadas concretas. Esto implica sumarle a la creatividad y mirada estratégica mucha practicidad y organización, para "bajar" a la realidad a través de un equipo todo lo planificado.
- Capacidad de diálogo. Para escuchar, preguntar, entender, proponer, recibir, cambiar, proponer de vuelta, escuchar de vuelta, etc. Ese ida y vuelta flexible con todos los actores internos y externos permite comunicar desde la esencia y no desde lo que "se cree" que se es.

CONSULTA PERSONAL A LAURA DURÁN

Directora de Prensa y Comunicación en Amnistía Internacional Argentina (AIAR).

En el caso que consideres que debería haber un área específica o un responsable de comunicación ¿Por qué sería importante para su ONG? ¿en que ayudaría o aportaría a la ONG?

La mayoría de las audiencias, en nuestro caso, de AIAR, se enteran de las acciones de la organización a través de las redes sociales, medios de comunicación, equipos en vía pública, etc. Todos estos canales de difusión requieren de una mirada profesional de la comunicación, es por eso que una Dirección en este sentido es fundamental.

En tu organización ¿qué funciones cumple el director o responsable de comunicación?

Responsable del área, Cuidado y posicionamiento de la marca (emblema internacional), Establecer estrategias de Comunicación. Medición del éxito de las estrategias de comunicación, Responsable de las personas que se desarrollan en el área, Comunicación reactiva, Inputs de Comunicación para la Comunicación con Socios, Campañas con agencias de Comunicación, Asistencia a eventos de Comunicación, Relación con las áreas de Comunicación de otras organizaciones, Desarrollo de campañas in-house, Asistir a reuniones presenciales y/o virtuales, Velar por la capacitación y actualización de las herramientas del área, gestión de prensa, social media, reportes y comunicación interna.

¿Considerás que un director (o responsable) de comunicación debería tener un cargo directivo dentro de su ONG? ¿Por qué?

Depende de la dinámica, la estructura y la lógica de la organización. En el caso de AIAR hay una persona del ámbito de la Comunicación en el Board y es una mirada absolutamente interesante para una de las áreas más transversales (sino la más transversal) de AIAR. Un Board interdisciplinario según las necesidades de la organización es fundamental para una ONG.

¿Qué nivel de formación debería tener (o tiene) un responsable de Comunicación?

Creo que debe tener una formación universitaria, pero más allá de esto una experiencia consolidada en el mundo de la comunicación, especialmente de la comunicación institucional.

¿Podrías definir al menos 3 atributos o cualidades de un “buen” comunicador?

Claro , relevante y conciso

CONSULTA PERSONAL A PABLO BAÑOS

Gerente de Comunicaciones de Fundación Avina

En el caso que consideres que debería haber un área específica o un responsable de comunicación ¿Por qué sería importante para su ONG? ¿en qué ayudaría o aportaría a la ONG?

La comunicación en cualquier organización debe ser considerada de manera estratégica, y como generadora de condiciones para que los objetivos de dicha organización tengan mejores condiciones para ser cumplidos. Pensar un accionar sin un abordaje comunicacional lleva a las organizaciones a perder oportunidades, a ceder espacios de protagonismo, y a enfrentar dificultades que una buena comunicación puede resolver. Es importante también, y para las ONG fundamental, no pensar la comunicación como mera divulgación de resultados, sino como parte de la estrategia que ayuda a producir resultados.

En tu organización ¿qué funciones cumple el director o responsable de comunicación?

En Fundación Avina tenemos un director de comunicaciones y un gerente de Comunicaciones. El director cumple una función de mirada y alineamiento estratégico, de cuidado de la marca y de la homogeneidad de los mensajes, mientras que el gerente explora oportunidades de comunicación "por fuera de la caja", agregando valor a la comunicación básica digital que realiza la organización. El gerente tiene un trabajo muy cercano al terreno, a los programas, para detectar oportunidades y traducirlas en estrategias para ser desarrolladas, con un abordaje también de relación con medios y prensa.

¿Consideras que un director (o responsable) de comunicación debería tener un cargo directivo dentro de su ONG? ¿Por qué?

Creo que un director o responsable de comunicación debe tener un cargo directivo, estar sentado a la mesa donde se toman las decisiones estratégicas, tener voz y voto para incidir en decisiones que en principio pueden parecer

meramente programáticas. La mirada de la comunicación desde la génesis de una alianza o de un proyecto genera un impacto que va más allá de los indicadores de comunicación, y se funde con las transformaciones e incidencias de una organización. La falta de involucramiento tanto con la dirección como con el terreno, genera una comunicación pobre y poco estratégica.

¿Qué nivel de formación debería tener (o tiene) un responsable de Comunicación?

Creo que un responsable de comunicaciones debe tener una formación básica de licenciado en comunicación (universitaria), complementada con formaciones temáticas afines, que dependerán del foco de cada organización. Sin embargo, me atrevo a mencionar que es absolutamente necesario que un responsable de comunicación tenga formación en temas de género, un abordaje que hoy hace gran diferencia en los mensajes y la comunicación de una organización. Las formaciones más técnicas ayudan, pero es esperable que un responsable de comunicación se apoye en proveedores para temas técnicos.

¿Podrías definir al menos 3 atributos o cualidades de un “buen” comunicador?

Creo que un buen comunicador es innovador, en el sentido de animarse a experimentar, a complementar una comunicación estándar con acciones y productos diferentes. En ese sentido, creo que una persona con buen sentido del humor es capaz de aportar mucho. También debe ser una persona con vocación de involucramiento en los temas programáticos. El diferencial que genera estar metido en terreno para un comunicador es enorme. Generar mensajes, piezas, y abordajes a partir de un conocimiento a nivel piel de los temas de una organización genera una comunicación especial. Un tercer atributo puede ser, debe ser, la curiosidad. Si bien es primo de la innovación, tener curiosidad por lo que sucede en el mundo, por las novedades tecnológicas, por los lenguajes, por la cultura le permite estar constantemente actualizado. Alguien que cree que se formó y sabe todo, en el mundo híper cambiante de hoy, no aporta a una comunicación estratégica. Finalmente, creo que hay que hacer un poco de walk

the talk. Ser activo en Twitter u otras redes, participar en colectivos, ejercer la comunicación más allá de la labor que se cumple en una organización, fortalece la capacidad de comunicar con mejores argumentos. Y repito, consciente de hacerlo, que un comunicador debe tener mirada de género, no apenas empatía por la causa, sino formación conceptual y argumental. Hoy hace, o debería hacer, una gran diferencia.

CONSULTA PERSONAL A LEONARDO BAEZ

Director Regional de Comunicación “Un techo para mi país”

En el caso que consideres que debería haber un área específica o un responsable de comunicación ¿Por qué sería importante para su ONG? ¿En que ayudaría o aportaría a la ONG?

Es muy relevante porque es un profesional (y su equipo) responsable de potenciar la estrategia de identidad de la organización (valores, misión, visión, etc) que ayuda a encontrar un lugar diferencial en la mente de sus stakeholders y de aportar al cumplimiento de los objetivos organizacionales (incidencia, captación y gestión de voluntarios, captación de fondos, rendición de cuentas, entre otros). Además, aporta a potenciar el vínculo con diversos grupos de interés y de gestionar los asuntos públicos de la organización.

En tu organización ¿qué funciones cumple el director o responsable de comunicación?

En TECHO el director de comunicación es la persona responsable de liderar la estrategia de comunicación de la organización. En concreto, debe gestionar la marca TECHO, liderar la gestión (diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación) de la planificación, gestionar el equipo de comunicaciones (principalmente voluntarios y voluntarias), coordinar el trabajo con agencias de comunicación, gestionar líneas de especialización en la gestión de comunicación: comunicación digital y redes sociales, asuntos público y de crisis, comunicación interna, marketing social y recaudación de fondos, publicidad para el cambio social (campañas de bien público), entre otros.

¿Consideras que un director (o responsable) de comunicación debería tener un cago directivo dentro de su ONG? ¿Por qué?

Definitivamente. En TECHO así lo es, Comunicaciones forma parte de la Mesa Estratégica. En mi caso, forma parte de la ME a nivel mundial y reporto directamente al CEO de la organización (Director Ejecutivo en este caso). Es

importante que esto pase porque el aporte a la estrategia es clave (entorno, crisis, manejo de información, vocerías, etc) y también el nivel de conocimientos e información que debe tener el DirCom los podrá encontrar en el directorio.

¿Qué nivel de formación debería tener (o tiene) un responsable de Comunicación?

Actualmente un responsable de comunicación en general debería tener formación en comunicación, relaciones públicas o comunicación estratégica. Por lo menos para los desafíos que tiene hoy TECHO los perfiles técnicos (por ej, periodista, publicista, diseñador gráfico) quedan realmente cortos ante los desafíos de las organizaciones como TECHO.

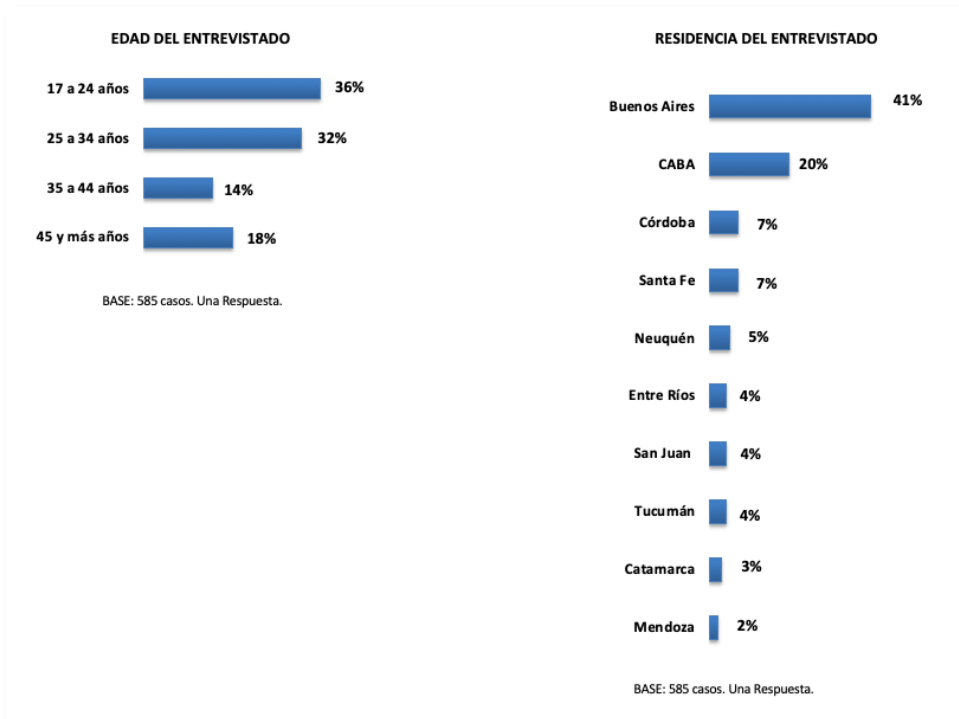
¿Podrías definir al menos 3 atributos o cualidades de un “buen” comunicador?

Mirada estratégica (el entorno/contexto, el momento institucional de la organización, capacidad de gestión recursos y equipos, tendencias de comunicación, etc.), (2) Capacidad de vincularse y relaciones para alianzas estratégicas por los pocos recursos de las OSCs (tanto en lo interno como en lo externo) y (3) Adaptación permanente a los cambios, tendencias y transformaciones internas.

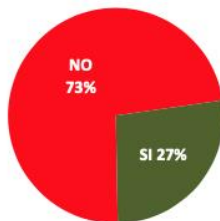
ANEXO 4. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE IMAGEN A OSC

UNIVERSO DE LA MUESTRA	REGIONES	TIPO DE RESPUESTAS	DIMENSIONES DE ANÁLISIS
585 casos	Noroeste Noreste Pampeana Cuyo Patagonia	Si / No / Tal vez o por verificación con opción establecida	Grado de participación Grado de recordación Comunicación Imagen y credibilidad

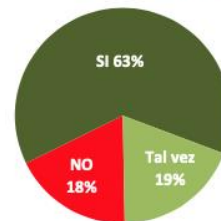
Resultados porcentuales



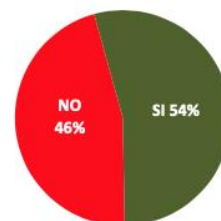
P1. ¿Participaste como miembro en alguna ONG?



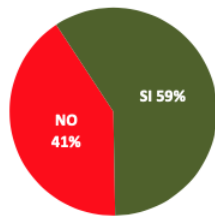
P2. En los últimos 3 meses ¿leíste o viste alguna noticia sobre ONGs?



P3. En caso afirmativo, ¿recordás el tema?

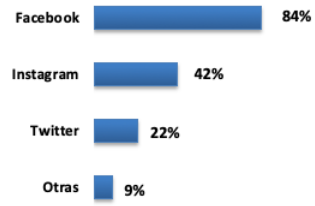


P4. ¿Seguís a alguna ONG en las redes sociales?



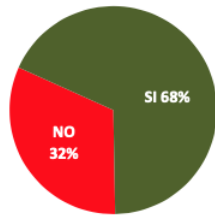
BASE: 585 casos. Una Respuesta.

P5. En caso afirmativo, ¿en qué red social?



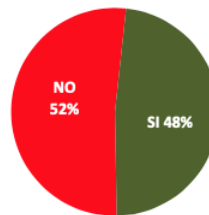
BASE: 345 casos. Respuesta Múltiple.

P6. ¿Recordás alguna campaña publicitaria sobre ONG?



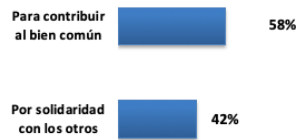
BASE: 585 casos. Una Respuesta.

P8. ¿Realizaste alguna donación para una ONG?



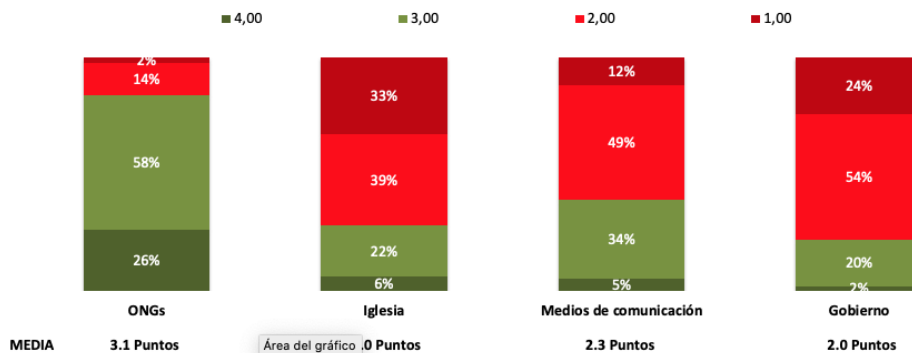
BASE: 585 casos. Una Respuesta.

P9. En general, consideras que las ONG actúan:



BASE: 585 casos. Respuesta Múltiple.

P10. A nivel de credibilidad ¿qué puntaje le asignarías a cada uno?



BASE: 585 casos. Una Respuesta por organización. Ordenado por valor de 4 puntos.