

## Comunicación comunitaria en la era digital

# CUADERNOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE CIUDADANÍA

SERIE / Gestión de organizaciones sociales y comunitarias

- 01 Introducción al universo de las organizaciones sociales y comunitarias
- 02 Configuración y encuadre legal de las organizaciones sociales y comunitarias
- 03 Habilidades organizativas para la gestión de las personas.
- 04 Enfoques transversales en la intervención comunitaria
- 05 El trabajo en red en las comunidades
- 06 Diseño y desarrollo de proyectos comunitarios
- 07 Comunicación comunitaria en la era digital**

**Dirección General de la Serie**

Lic. Liliana Nicolino  
Directora del Instituto de Gestión Pública  
Universidad Provincial de Córdoba

**Definición de Contenidos**

Mgter. Mariana Roigé

Materiales producidos en el marco del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones Sociales y Comunitarias. Resolución Rectoral N° 142-2020

**CUADERNO 07**

Comunicación comunitaria en la era digital

**Autor**

Luciano Debanne

**Edición**

Lic. Liliana Nicolino

**Dirección y coordinación**

Mariela Edelstein  
Pía Reynoso

**Equipo Editorial**

Nicolás Ponsone  
Javier Frontera

**Ilustraciones**

Elaine Giraudó

**Archivo Digital: descarga y online**

**ISBN: 978-987-48666-9-1**



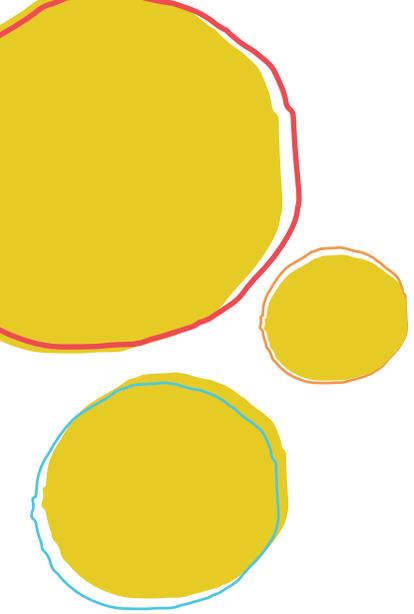
Estos contenidos están reservados  
bajo una licencia Creative Commons

Un lenguaje no excluyente permite crear referentes femeninos porque visibiliza a las mujeres, nombra correctamente tanto a varones como a mujeres, rompe estereotipos y neutraliza los prejuicios sexistas que afectan a unos y a otras.

A través de la Resolución Rectoral 33/21, la UPC habilita el uso del lenguaje no sexista e inclusivo en todos sus ámbitos institucionales. Esto favorece la utilización de palabras no discriminatorias e inclusivas, mencionar la variedad de géneros involucrados aunque resulte reiterativo; suprimir artículos con género y el uso de la e para las generalizaciones.

Con este marco, en este Cuaderno nos permitimos usar las opciones con libertad, intercambiando femeninos, masculinos, la e, juntos y juntas, barras, con la idea de reflejar la diversidad que somos y nos disponemos a construir y respetar.





La Universidad Provincial de Córdoba (UPC) fue creada por Ley en el año 2007, e integrada al sistema educativo como órgano máximo de la Educación Universitaria Provincial, articulada con los demás niveles educativos, con los que colabora en su evaluación, planificación y formación de recursos humanos.

Forma parte del pequeño grupo de universidades que dependen de los Estados subnacionales en Argentina, comprometida con la calidad educativa con pertinencia social y anclaje territorial. Prioriza una oferta educativa no tradicional, orientada a responder y satisfacer necesidades reales de la Provincia de Córdoba, integrando en pos de este desafío la gestión, la docencia, la investigación y la extensión.

Constituida en cuatro Facultades (Arte y Diseño, Educación Física, Educación y Salud, Turismo y Ambiente), tiene una impronta vinculada al hacer y una oferta de carreras prácticas que se proponen desarrollar alcance regional, favorecer el acceso a colectivos sociales con mayores dificultades y superar el parcelamiento disciplinar.

En 2015 pone en funcionamiento el Instituto de Gestión Pública (IGP), dependiente del rectorado e integrado por un equipo multidisciplinario de profesionales con experiencia académica y de gestión pública. Desde el IGP se propone contribuir en la profesionalización de gestores públicos preparados para responder a los desafíos que plantea una dinámica social compleja y cambiante; y al mejoramiento de las políticas



públicas para la construcción de una sociedad más equitativa, solidaria, democrática y ambientalmente sustentable.

Es en el marco del Programa de Fortalecimiento de Organizaciones Sociales y Comunitarias (OSC), que el Instituto presenta los Cuadernos para la construcción de ciudadanía, específicamente esta Serie “Gestión de Organizaciones Sociales y Comunitarias”, como parte de la Diplomatura homónima y dentro del conjunto de acciones sistemáticas más amplias e integradas, destinadas al universo de organizaciones sociales comunitarias locales y de la región, con el fin de potenciar su rol como espacios de ampliación de derechos y participación ciudadana, y fortalecerlas como actores con capacidades analítico-técnico-políticas para incidir en el ámbito de las políticas públicas.

**RECTORA NORMALIZADORA**  
Lic. Raquel Krawchik

**VICERRECTOR**  
Dr. Enrique Bambozzi

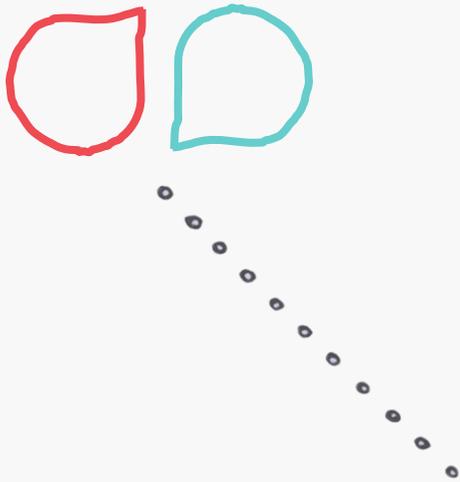
# ÍNDICE

9	Presentación del cuaderno
12	Acerca del autor
15	Unidad 1. <b>¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE COMUNICACIÓN?</b>
16	La comunicación es diálogo
19	La comunicación como derecho humano
25	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
26	UNIDAD 2. <b>LA COMUNICACIÓN EN Y DESDE LAS ORGANIZACIONES</b>
30	Planificar la comunicación
44	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
46	Preguntas simples para armar un plan de comunicación que transforme
59	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
60	Algunos consejos finales sobre estos temas

69	UNIDAD 3. <b>LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA DIGITAL</b>
75	Tipos de redes sociales
77	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
78	Redes sociales y organizaciones, una mirada práctica.
81	Usos de las redes sociales desde las organizaciones
86	Las aplicaciones de mensajería en las organizaciones sociales
91	ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE
93	Bibliografía

# ACERCA DE ESTE CUADERNO





Bienvenidos y bienvenidas al cuaderno 7 de nuestra Serie! *hemos* llegado hasta aquí transitando por un sendero de reflexiones y aprendizajes que nos animaron a pensarnos como organizaciones de una manera compleja y relacional.

Desde ese lugar, les proponemos ahora hablar de comunicación. En realidad, les proponemos abordar la dimensión comunicativa de la comunidad y de la organización en la que participan. Comunicación y comunidad, dos palabras con significados entrelazados que nos remiten al conjunto de personas que viven juntas y/o tienen los mismos intereses, a compartir algo con otros y otras, a poner en común lo que nos pasa. Dos palabras que nos hacen pensar en otras personas, en el grupo, y no sólo en nosotros mismxs y nuestros intereses individuales.

Tal vez la noción más extendida de la comunicación es la que la entiende como difusión de “información” a través de medios masivos de “comunicación” en los que hay emisores privilegiados que tienen acceso y autoridad para decir. Seguramente han visto alguna vez ese famoso esquema:

EMISOR → Mensaje → RECEPTOR  
que simplifica tanto el hecho comunicativo que no nos sirve para explicar lo que es y lo que implica.

Frente a esta concepción, hay otra que, sin dejar de lado los medios y los mensajes, pone el acento en los procesos de comunicación en los que se construyen y reconstruyen colectivamente vínculos y sentidos.

Es a partir de esa construcción común, no impuesta, sino tejida desde lo cotidiano, que es posible plantearse cambios profundos.

Esto requiere, entre otras cosas, salir de una concepción centrada en los medios de comunicación y reconocer que ella se construye en múltiples lazos sociales. En los barrios, en las ciudades, en el campo, en las organizaciones, las experiencias de comunicación comunitaria son espacios de encuentro. Mucho más que medios de comunicación. Son confluencia de grupos e intercambio. Comparten proyectos, sueños, ideales. Discuten, argumentan, se diferencian y se apapachan. Entablan vínculos que desarmen el esquema emisor-receptor como extremos del proceso de comunicación.

Desde esta perspectiva, entonces, concebimos a la comunicación como un proceso que implica: interacción, intercambio, encuentro, participación, producción de sentido, creación, común-unión-comunidad, democratización, derecho humano.

Y es la que les proponemos en este cuaderno para avanzar en algunas estrategias y técnicas que nos permitan hacer conscientes los procesos en los que nos involucramos.

**Esperamos lo disfruten. ¡Adelante entonces!**



# ACERCA DEL AUTOR



# Luciano Debanne



Luciano Debanne (el Lu), es Comunicador social, capacitador y contenidista de materiales de formación.

Escribe bonito el Lu. Si no lo leyeron nunca, búsquenlo en las redes sociales y van a compartir esta valoración seguramente.

¿Sabes qué pasa?, es un buen comunicador. Como dice Mario Kaplun, “**tiene esa actitud de “pensar en el otro”, la lleva tan adentro que es en él como una segunda naturaleza, casi como un instinto**”<sup>1</sup>.

Y por eso escribe y habla bonito. En realidad, por eso nos gusta, porque dialoga con todas y todos incluso a la distancia. Experto

---

<sup>1</sup> Autor de “El comunicador Popular”, Mario Kaplún es un educador argentino, radialista y escritor. Referente de la comunicación y la educación popular en América Latina.

tallerista, nos invita siempre a pensar juntxs, a no escaparle al debate y a ser conscientes de lo que nos pasa, a involucrarnos para transformar lo que está mal o nos hace mal, y a disfrutar de todo lo que está bien. A hacer uso del derecho a la palabra.

Un verdadero placer tenerlo en esta serie.

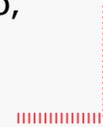
Para presentarlo formalmente tenemos que decir que ha trabajado y trabaja (mucho) acompañando y asesorando en comunicación a diversas instituciones públicas, organizaciones sociales y medios comunitarios e indígenas.

Que formó parte de los equipos profesionales de distintos organismos del estado -municipales, provinciales y



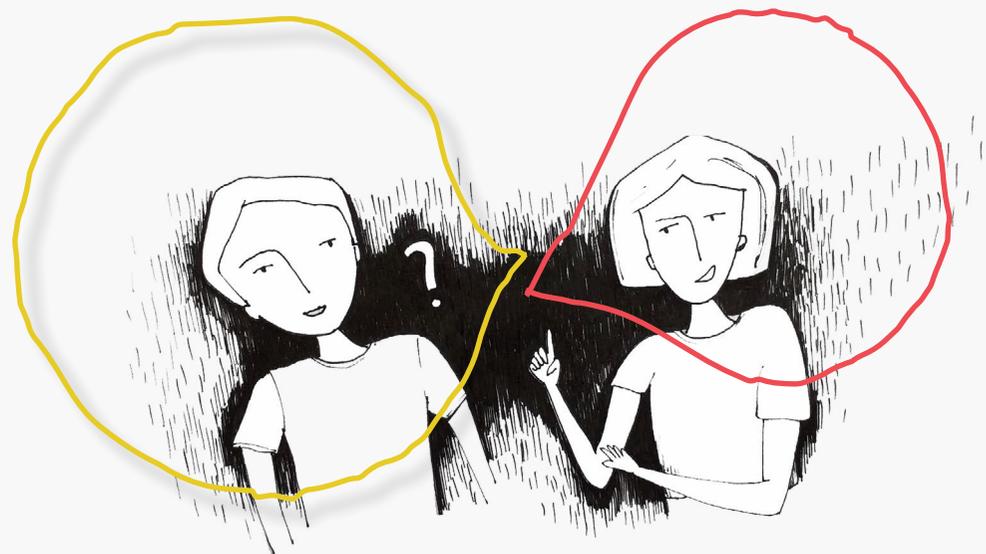
nacionales- vinculados a la promoción del derecho a la comunicación y la participación ciudadana. Que es autor de *20p* y otros tantos relatos publicados en libros y revistas culturales que forman parte de experiencias autogestivas.

En fin, que de esto que trata el cuaderno, sabe. **Que lo disfruten!**



Unidad 1.

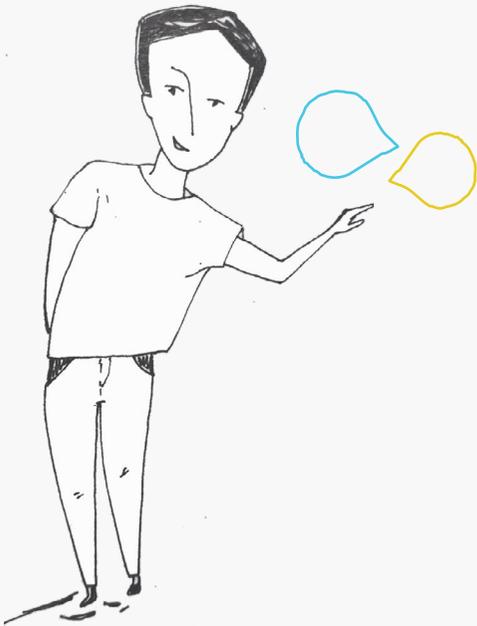
# ¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE COMUNICACIÓN?



## La comunicación es diálogo

Cuando hablamos de comunicación hablamos de diálogo, es decir de la relación que se establece entre varios actores sociales. Y, por lo tanto, no puede haber comunicación desde un solo actor, el emisor de los mensajes. Siempre existe otra parte, otras personas, involucradas en la comunicación. Esa otra parte es igual de protagonista del diálogo.

Esto, que parece algo de sentido común, es fundamental a la hora de pensar la comunicación en y desde las organizaciones sociales: comunicar es relacionarse, vincularse, con otras personas. Nuestras acciones de comunicación van a ser siempre esfuerzos por reconocer a esas otras personas, de entenderlas, para poder poner algo en común.



**La comunicación son los diálogos -con sus acuerdos, desacuerdos y conflictos- que se establecen entre dos o más actores, individuales o colectivos. Esos diálogos van construyendo modos de entender el mundo y lo que sucede, de definir lo que creemos que hay que hacer o no hacer, lo que está bien y lo que está mal, lo lindo y lo feo, lo deseable y lo que no queremos.**

**Vamos dándole, de manera colectiva, sentido a las cosas y a nuestras acciones.**

**Construyendo sentidos comunes.**

Esa relación que establecemos con algunas personas específicas o con una comunidad, es una **relación comunicativa**. Nuestra sociedad está entramada por esas relaciones, es el hilo que nos une. Y a partir del cual se van armando nuestras miradas y opiniones, nuestros valores y decisiones como comunidad, lo que somos colectivamente y lo que queremos ser. Y lo que no.

Al mismo tiempo, todas esas intervenciones públicas y diálogos, se enmarcan, desenvuelven, desarrollan en este entramado que ya está construido y funcionando: toda acción comunicativa se desarrolla en un contexto. Un contexto territorial, histórico, cultural.





Por eso debemos conocer a nuestros interlocutores e interlocutoras, y reconocer el contexto en que se desarrolla nuestra comunicación.



Al pensar la comunicación desde las organizaciones sociales, debemos tener presente todo el tiempo que aquellas personas con quienes dialogamos son parte de ese proceso, no son sólo receptores o receptoras de lo que desde este lado tenemos para decir.

También debemos considerar que **todas nuestras acciones públicas comunican algo**. Es posible “leer” algo en cualquier acción que la organización realice.

Una decisión administrativa o comercial, por ejemplo -no aumentar el precio de las verduras que comercializa la organización en medio de una crisis inflacionaria- habla también de la organización que la realiza y transmite un mensaje. Construye un modo de entender el mundo, sienta una posición

sobre lo que la organización cree que está bien y lo que está mal, etcétera.

Por eso decimos que **toda acción tiene una dimensión comunicativa**, incluso cuando esa dimensión no sea el aspecto central de aquello que la organización se propuso hacer.



Entenderemos aquí a la comunicación como el desarrollo de diálogos y vínculos, siempre atravesados por conflictos y disputas, en el marco de relaciones de poder desiguales. Se trata de una relación que necesariamente implica la participación de diferentes actores, sean personas, grupos u organizaciones.

Estos actores sociales se relacionan entre sí de manera dinámica, a través de *medios de comunicación* o no, estableciendo interacciones, y construyendo

miradas comunes sobre el mundo en un contexto territorial, histórico y socio-cultural específico.

La comunicación es una dimensión de la vida y de las relaciones sociales.

## La comunicación como derecho humano.

Si nuestros modos de entendernos y de entender el mundo se van construyendo a partir de relaciones comunicativas, de diálogos públicos, quiere decir que participar de esos discursos públicos es muy importante.

En esos debates públicos, donde intervienen actores individuales y colectivos con distinto poder e intereses -a veces contrarios a los nuestros- se define lo que como sociedad

creemos y lo que nos proponemos hacer. Ahí se define nuestra identidad como sector social, como grupos, como sujetos.

Esto quiere decir que si no participamos de manera protagónica de ese debate otros sectores terminarían protagonizando las discusiones y definiendo por nosotros, incluso en aquellos aspectos que nos definen y afectan directamente.



**Cuando hablamos del Derecho a la Comunicación, hablamos del derecho que tiene cada quien, a participar de manera protagónica del diálogo social, del entramado de perspectivas y sentidos comunes que lo define. El Derecho a la Comunicación es el derecho a ser parte y protagonista de los discursos públicos que nos definen y marcan nuestra vida.**

Hoy vivimos en sociedades mediatizadas. Es imposible ser parte activa de nuestra realidad sin estar atravesados por lo que muestran y dicen los medios de comunicación. Una buena parte, sino la mayor parte, de esas discusiones sociales, de esos debates públicos de los que venimos hablando, se realizan en los medios de comunicación.

Es por eso que el **derecho a la comunicación está hoy fuertemente vinculado al derecho a ser respetados, contemplados, tenidos en cuenta e incluidos en los medios de comunicación.**

Y como eso no siempre sucede, una parte del trabajo de comunicación de una organización tiene que ver con ejercer o demandar que se respete el derecho a la comunicación en los medios de comunicación masivos.



Que la mirada de la organización, y de quienes la organización representa, esté incluida en la nota que hace el noticiero sobre el barrio; que el informe de la radio sobre la pobreza o la inflación o la seguridad, incluya las opiniones y propuesta de nuestras organizaciones; que la música que se produce en nuestra comunidad sea difundida y compartida en los medios; que haya programas que contengan las necesidades de niñas, niños y jóvenes de nuestra comunidad y de cuenta de sus realidades, gustos y preferencias; que se respete la dignidad y privacidad de las personas en las redes, etcétera, etcétera. Y como se trata de un derecho -igual que el derecho a la educación, a la salud, o a la vivienda, por ejemplo- las organizaciones sociales pueden, y deben, demandar que se cumpla. Y pueden también ejercerlo

directamente creando sus propios medios de comunicación, programas, contenidos, o desarrollando acciones pensadas para ser cubiertas por los medios de comunicación.

### **Problemas y necesidades de comunicación**

Tal como venimos planteando, al trabajar sobre la comunicación trabajamos sobre un diálogo entre interlocutores, y los vínculos y sentidos compartidos que se producen allí. Esa es la dimensión comunicativa de las prácticas organizacionales.

Esto sucede tanto hacia el interior de la organización, como en su trabajo con la comunidad.

En ese proceso, hay veces en que no se cumplen los objetivos planteados, o no se identifican adecuadamente las necesidades de la propia organización o de la comunidad. Es ahí cuando hablamos de “problemas de comunicación”.

Aunque lo comunicacional atraviesa todas las prácticas en las que nos relacionamos con otras personas y sectores, no todos los problemas que surgen en esas relaciones son problemas que tengan su origen en la comunicación de los actores, ni que puedan solucionarse con más o mejores estrategias de comunicación.

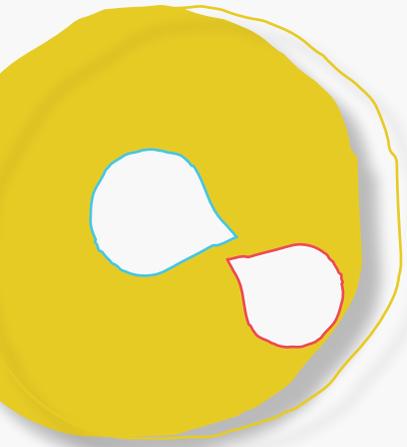
El comunicador uruguayo, Gabriel Kaplún, propone que **los problemas y necesidades de comunicación pueden centrarse en:**

› **La necesidad o la dificultad para establecer, o restablecer, VÍNCULOS.**

Estos problemas de comunicación surgen cuando buscamos establecer algún tipo de relación con determinados actores de la comunidad, o con algún grupo en particular. Por ejemplo, cuando tenemos dificultades para acercarnos a los jóvenes, o lograr los vecinos y vecinas vengan a las reuniones.

› **La necesidad o la dificultad para producir, compartir y hacer circular SENTIDOS.**

Cuando hablamos de *sentidos* hablamos de los significados y los valores asociados a los mensajes y discursos que producimos.



Son los problemas que surgen cuando intentamos compartir nuestra forma de ver el mundo, y buscamos construir un horizonte común. Aquí encontraremos aquellos problemas y dificultades asociadas a intentar ponernos de acuerdo sobre lo que vivimos, pensamos y deseamos.

Entonces, por ejemplo, cuando hablamos de “mejorar el barrio”, los problemas de comunicación pueden surgir al intentar compartir un diagnóstico sobre lo que está mal, sobre qué significaría mejorar la situación y sobre cuál sería el mejor modo de hacerlo. Podría suceder que no todos pensarán lo mismo o valorarán de la misma manera las cosas que suceden.

**No es posible compartir los sentidos que le damos a las cosas sin construir vínculos. Y, al mismo tiempo, el vínculo requiere algún nivel de horizonte o mirada común.**

La construcción colectiva, de lo que entendemos como realidad y de los modos de actuar en relación a esa realidad, son problemas de comunicación.



**La tarea de producir, compartir y hacer circular nuevos significados para esas palabras, nuevas formas de entender la salud, sería la dimensión comunicativa del trabajo que lleva adelante esta organización.**

**Por ejemplo, trabajar sobre la promoción de una alimentación saludable en las escuelas de la comunidad, llenar de contenido ideas como “hábitos saludables” u “alimentación variada” es una tarea difícil porque probablemente ya existan en la comunidad, y en las instituciones, ideas previas de lo que esto significa. Y posiblemente no sean iguales a las nuestras.**



# ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Pensando en tu propia organización y en la tarea que realiza, armá una lista de los cinco desafíos principales de comunicación que puedas identificar.

Ubicalos según tengan que ver con:

## A- La necesidad o la dificultad para establecer, o restablecer, vínculos

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

## B- La necesidad o la dificultad para producir, compartir y hacer circular sentidos.

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

# Unidad 2.

## LA COMUNICACIÓN EN Y DESDE LAS ORGANIZACIONES



Cuando las organizaciones sociales se expresan públicamente, disputan los modos de entender el mundo y lo que pasa. Lo hacen al dialogar con la comunidad a partir de sus opiniones, demandas y propuestas.

Esa acción social y política se inscribe en la dimensión comunicativa de la sociedad.

Es decir, en aquella parte de la realidad que está definida por lo que decimos, por los acuerdos que vamos construyendo sobre como entender el mundo y lo que sucede, por los sentidos comunes.

**Todas las organizaciones sociales comunican. Pero no todas las organizaciones hacen de la comunicación su actividad central.**

Vamos a hacer aquí la primera distinción.

- › Por un lado, tenemos a las organizaciones cuyos objetivos políticos principales se ubican en el campo de la comunicación. Ejemplo de estas organizaciones podrían ser un medio comunitario o popular, una organización que busca cambiar el modo en que se entiende un tema, o que quiere hacer pública una injusticia o una vulneración de derechos, entre otras.
- › Por otro lado, están las organizaciones cuyos objetivos políticos centrales no se ubican en la dimensión comunicativa de lo social, pero sin embargo dialogan con la comunidad para cumplir sus objetivos. Por ejemplo, un club social y deportivo, una cooperativa orientada a la producción, un centro vecinal, etcétera.

Esta distinción es general y obviamente habrá momentos en donde la actividad de una organización se vuelva centralmente comunicativa, aun cuando la organización no se dedique a eso habitualmente. Por ejemplo, cuando el club lanza una campaña de afiliación, o cuando la cooperativa de trabajo participa de una marcha para reclamar modificaciones en su situación, o cuando el centro vecinal lanza una campaña de concientización para evitar los basurales en el barrio.

En cualquier caso, **las acciones -centrales o no- que nuestras organizaciones realizan para la construcción de vínculos y sentidos comunes, constituye la dimensión comunicativa de su tarea.**

**Cada vez que la organización interviene públicamente le propone a la comunidad una relación comunicativa.** Y a medida que pasa el tiempo va consolidando ese vínculo. Poco a poco se establece un 'contrato' entre la organización y la comunidad, que establece una serie de presupuestos y genera expectativas.

Si todos los años el comedor organiza un festejo por el día de las infancias, o una colecta de navidad, la comunidad esperará que eso pase, tendrá expectativas, y se sentirá extrañada o incluso defraudada si no sucede.



Lo mismo puede suceder respecto del pronunciamiento público respecto de algunos temas, o la intervención en algunos debates.

Esto no significa que la organización siempre debe responder a esa expectativa, ni sostener para siempre una actividad o acción comunicativa, pero debe tener en cuenta que está rompiendo ese 'contrato' que tiene con la comunidad. Y actuar atendiendo a eso.

Al mismo tiempo, **hacia el interior de la organización también se desarrollan distintas relaciones comunicativas.** Estas

están siempre atravesadas por las dinámicas, roles y jerarquías que detentan las personas que la conforman.

Allí también se construyen sentidos comunes de la organización, modos de entender lo que la organización es y debe ser. Y también se establecen 'contratos' en términos de comunicación, que determinan ciertas expectativas de parte de quienes conforman la organización.

Si cada vez que sucede algo importante la presidenta de la cooperativa envía un mail explicando las cosas, la ausencia de ese mail frente a determinada situación tendrá consecuencias en términos comunicativos y es muy posible que sea leído como señal de algo. Se le asignará un sentido.

**Por eso generalmente hablamos de la comunicación interna de la organización y de la comunicación externa o con la comunidad.**

**Lo cierto es que esas dos dimensiones -interna y externa- se cruzan y mezclan en más de una ocasión; sin embargo, en términos prácticos implican objetivos bien diferentes.**

Ya sea al pensar los encuentros y los diálogos hacia el interior de la organización, ya sea abordando el vínculo con la comunidad, siempre debemos pensar esos procesos reconociendo que se dan entre participantes con características particulares, en un momento histórico de la organización y de la comunidad en la que transcurren procesos sociales, políticos y culturales determinados, donde preocupan

determinados temas y no otros, en un espacio y territorio concreto.

Todos esos elementos dan un marco, un contexto, a los procesos de comunicación. Y deben ser tenidos en cuenta.

## **Planificar la comunicación**

Cuando se planifica en comunicación, siempre hay que tener en cuenta la historia de la organización, y de la comunidad.

**Generalmente, antes de que empecemos a planificar la comunicación, ya existe un vínculo más o menos espontáneo y cotidiano que se da entre la organización y la comunidad, y de la comunidad entre sí.**

Esa comunicación se realiza naturalmente atendiendo a una diversidad de objetivos y necesidades. Y pone en juego opiniones, sentimientos y valores a veces muy



profundos, o muy arraigados, o simplemente placenteros, aunque quizás no sean tan eficientes y eficaces como quisiéramos.

Sin embargo, **la planificación debe partir de lo existente**. Reconociendo los modos previos de comunicarse para aprovecharlos. Y en el caso de la comunicación interna de la organización, para introducir mejoras si fuera necesario.



**Al momento de intervenir en la comunidad es importante conocer muy bien sus modos de comunicarse.**

**Para facilitar y potenciar nuestro trabajo articulándolo con las prácticas ya existentes, y para aprovechar los conocimientos y experiencias que se han ido construyendo y acumulando a lo largo de la historia común de esa gente con la que trabajamos.**



Por eso, tanto para pensar la comunicación interna de la organización, como para pensar el diálogo con la comunidad, es necesario analizar y considerar los siguientes elementos que intervienen en los procesos comunicativos:

- ✓ **Los actores** que viven y desarrollan sus actividades en la organización/comunidad
- ✓ **Los procesos sociales, históricos, culturales y políticos** que atraviesan a la organización/comunidad.
- ✓ **Las jerarquías y relaciones de poder,** que atraviesan sus relaciones
- ✓ **Los problemas y contenidos** que la movilizan
- ✓ **Los lenguajes y códigos** que cada organización/comunidad utiliza, entiende y disfruta.

✓ **Los espacios y circuitos** en los que se mueven y encuentran los miembros de la organización/comunidad.

✓ **Los medios y técnicas de comunicación** que se usan cotidianamente

### Los actores

Tanto en la comunidad, como hacia el interior de la organización, es posible identificar distintos actores sociales, ya sea individuales o colectivos. Algunos son parte de procesos organizativos, o de instituciones.

**Cada actor tiene sus propios intereses, fuentes de poder, historia, conflictos, objetivos, visiones de la realidad que surgen de sus prácticas y definen su identidad. Y cada uno de estos actores es un productor de hechos de comunicación.**

Todos estos aspectos definen el tipo de relación que le plantean al resto de la comunidad, y las dinámicas con las que intervienen.

En este punto vamos a señalar que cuando hablamos de los actores de la comunidad no solo hablamos de otros y otras, sino también de nuestra propia organización.

Nuestra organización no es externa a la dinámica de esa comunidad en la que trabaja. Y está igualmente cruzada por múltiples aspectos que determinan, limitan y potencian su trabajo. Esos aspectos marcan también el modo en que se comunica. Del mismo modo, quienes planifican el proceso de comunicación o están a cargo de la comunicación interna de la organización, también son parte de la dinámica organizativa y están atravesados por los conflictos y relaciones de poder. Esto

impactará en el modo en que es recibido e interpretado lo que se comunica.



Tanto en el trabajo con la comunidad, como en la planificación de la comunicación interna, debemos preguntarnos:

**¿Qué actores intervienen? ¿Qué tareas desarrollan? ¿Qué intereses tienen? ¿qué intereses son comunes a los de otros actores y a los nuestros, y cuáles diferentes o incluso opuestos? ¿De dónde proviene su legitimidad y poder?**

## **Los procesos sociales, históricos, culturales y políticos que atraviesan a la comunidad**

**Cada organización, y cada comunidad es producto de un entramado de tradiciones, relatos, conflictos y acontecimientos que están presentes en la memoria y se articulan con las dinámicas cotidianas. Al intervenir desde la comunicación debemos recuperar esa historia, esa trama.**

Es lo que nos permite comprender el fondo de algunas cuestiones, entender por qué suceden determinadas cosas, y a partir de ese conocimiento, intervenir.

Ahora bien, es posible que sea demasiado complejo acceder y considerar todas las particularidades y procesos de

una comunidad, e incluso en la propia organización por más pequeña que sea. Sin embargo, ese esfuerzo tiene que estar presente para no cometer errores groseros que destruyan el trabajo que pretendemos realizar.



En este punto cabe preguntarse: **¿Cuál ha sido la historia reciente de la comunidad o del grupo con el que vamos a trabajar? ¿Cómo es la vida cotidiana de esas personas? ¿qué cosas les gustan y cuales no, cuáles son sus preferencias? ¿Qué conflictos atraviesan o atravesaron recientemente a esa comunidad o a ese grupo de personas? Entre otras preguntas posibles.**

## Las jerarquías y relaciones de poder

Aun cuando todos los aportes de quienes participan de una organización o son parte de una comunidad -con sus diferencias de recursos, conocimientos y capacidades- pueden ser necesarios o significativos, en la práctica no todos esos aportes tienen el mismo peso, ni se les asigna la misma importancia.

Tampoco todas las personas tienen la capacidad de ofrecer y comunicar sus propuestas y pareceres de la misma manera. Cada quien tiene diferente prestigio dentro de la organización o la comunidad, o carisma, o diferentes conocimientos y capacidades sobre un tema o el modo de defenderlo. O manejan recursos esenciales para determinada tarea o en determinada situación. O son personas imprescindibles

por sus conocimientos o capacidades, y a la hora de decidir de manera colectiva ponen en juego eso.

O simplemente ocupa lugares jerárquicos que lo ponen en un lugar de poder, más allá de sus capacidades.

En estos casos, lo que existe son diferencias de poder. Dentro de una organización y de una comunidad no todas las personas tienen el mismo tipo, ni la misma cantidad de poder. El poder de cada uno se define en función del grado de centralidad que tiene el aporte de ese miembro.

Podemos decir, simplificando las cosas, que **el poder de cada persona o grupo es la capacidad que tiene para hacer que sus intereses, deseos y propuestas se cumplan. Incluso más allá de las pocas o muchas resistencias que encuentre.**

También está definido por la capacidad que tiene cada quién para definir qué se pone en juego en cada situación. A lo mejor con un ejemplo es más claro: si en una reunión el presidente del centro vecinal es el encargado de definir el temario y en ese temario privilegia aquellos problemas o temáticas sobre los que sólo él puede hablar, o sobre los que interviene de manera protagónica para su solución. Esa presidente construye su propia base de poder. Se transforma a sí mismo en un miembro imprescindible para esa reunión, o para esa organización.

Por otro lado, **todos las personas y grupos que forman parte de una organización o de una comunidad, tienen poder.** Incluso en los espacios más verticalistas. Sucede que en la mayoría de los casos el poder está, desigualmente distribuido y jerarquizado.

Por eso, **al pensar la comunicación lo que en realidad tenemos que considerar es el modo en que el poder está distribuido. Y de qué manera eso afecta los diálogos que proyectamos, la circulación de los discursos públicos y la información.**



Tenemos que preguntarnos:

**¿Cómo se distribuye el poder, quienes concentran poder? ¿Cuáles son las bases de ese poder? ¿De qué manera se ejerce, qué promueve y qué limita? ¿De qué manera las acciones de comunicación potencian, debilitan, o redistribuyen el poder de determinados actores? ¿Qué valoración estimamos que esos actores tendrán de nuestras acciones?**

## Los problemas y contenidos que movilizan a la comunidad

Para poder iniciar un diálogo con la comunidad **tenemos que saber cuáles son esas cuestiones que están presentes como demandas o necesidades y que son vividas como urgencias o cosas de suma importancia en la vida del lugar.**

Temas como el embarazo adolescente, las adicciones, la alimentación, las enfermedades de transmisión sexual, pueden ser problemas importantes para la comunidad y debemos ponerlo en nuestras prioridades comunicacionales.

Probablemente aparezcan conflictos de intereses entre los distintos actores, que viven cada problema de manera diferente,

según el lugar social y cultural que ocupan en la comunidad, a qué se dedica o cuáles son sus intereses y objetivos. Debemos leer con la mayor claridad posible ese juego para aportar a un proceso de participación y apropiación de nuestras propuestas por parte de la comunidad.



En relación a lo que nosotros trabajamos **¿Qué temas son considerados importantes? ¿Por qué? ¿Quiénes consideran importante cada tema, qué opinan los otros actores sobre esos temas? ¿Cuáles son las principales demandas de la comunidad?**

## Lenguajes y códigos

Para que algo que producimos conecte con aquellas personas con las que buscamos dialogar, invitar o explicarles algo, tenemos que tener en cuenta los **lenguajes** y los **códigos** que esas personas manejan y disfrutan.

➤ **Los lenguajes** son “universos de significación”; algo amplio como pueden ser el lenguaje sonoro, escrito, visual, oral, etc. Por ejemplo: Si vamos a intentar llegar a las juventudes, ¿nos servirá más hacer una cartilla o un videíto?, ¿armar algo impreso o pensar algo para las redes?.

➤ **Los códigos** son los “sistemas de reglas específicos” dentro de cada lenguaje. Entonces dentro del lenguaje oral existe un código amplio que es el castellano y dentro

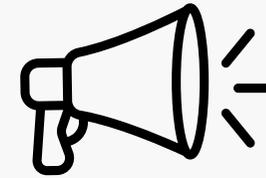
del castellano códigos más específicos como el código de la cárcel, el de los médicos, el del barrio, el de los jóvenes, etcétera, etcétera. Siguiendo con el ejemplo de las juventudes ¿vamos a usar el vos o el usted?, ¿usaremos música clásica, tango, cumbia, rock, o reggaetón?, ¿Qué estrategia utilizaremos dentro de las posibles opciones de lenguaje inclusivo respecto a los géneros?.

En términos generales, **tenemos que lograr que nuestros productos y actividades de comunicación utilicen distintos lenguajes y códigos, siempre teniendo en cuenta que tipo de lenguaje utilizan con mayor facilidad y disfrutan aquellas personas con quienes queremos dialogar.**

Atendiendo a la forma en que utiliza cada lenguaje la comunidad o la organización, pero también a lo que se espera de nuestra

organización, o de nuestra posición. No se trata solo de mimetizarse, sino de acompañar las expectativas para que la gente quiera escuchar lo que tenemos para decir.

Hay que tener presente que **la forma en que comunicamos nuestro mensaje da cuenta de la manera en que concebimos al interlocutor.** Un mensaje demasiado simplificado para hablar de temas complejos, por ejemplo, podría ser ofensivo porque la persona con la que hablamos podría suponer que no confiamos en su capacidad de comprensión,



Por eso, entre otras cosas, podríamos preguntarnos: **¿Prefieren y disfrutan más ver las cosas, escucharlas o leerlas? ¿La comunidad en la que trabajamos sabe leer y escribir? ¿De qué manera se relacionan entre sí? ¿Cuáles son sus códigos? ¿Qué cosas son vistas con simpatía y cuáles no?**

## Los espacios y circuitos

Debemos que **tener en cuenta también los diferentes espacios en donde están y por donde circulan las personas** con la que trabajamos.

En cada uno de estos espacios nos relacionamos de manera diferentes con las otras personas presentes y estamos más predispuestos a diferentes formas de diálogo.

*Aquí vamos distinguir tres tipos de lugares: de **circulación**, de **concentración** y de **reunión**.*

- ▶ Los lugares de **circulación** son aquellos espacios por los que la gente pasa, generalmente sin detenerse durante mucho tiempo. Por ejemplo: pasillos, escaleras, calles y veredas, etc. En los espacios de circulación es poco probable que la gente se

detenga a leer textos largos o a discutirlos, por lo tanto, los medios adecuados para los espacios de circulación **son aquellos medios que generan fuerte impacto**. Por ejemplo: cartelera con muchas imágenes o colores fuertes, murales, instalaciones, materiales sonoros cortos e impactantes, afiches con muy poca información y tipografía grande, etc.

- ▶ Los lugares de **concentración** son aquellos en los que la gente se junta con algún objetivo común, aunque no necesariamente tengan que relacionarse entre sí para lograr ese objetivo. Por ejemplo, la cola de un banco, la sala de espera del dispensario, la parada de los colectivos, etc. En los espacios de concentración, en los que las personas esperan algún tiempo, podemos invitarlas a leer algo mientras hacen la cola o esperan su turno. En estos espacios es conveniente privilegiar **medios que brinden información**.

Aquí podrían repartirse volantes, o armar un periódico mural, o una radio abierta, que suene algo que la gente escuche.

- ▶ Finalmente, los espacios de **reunión** son aquellos en los que se juntan grupos de personas organizados, de mayor o menor cantidad de miembros, que necesitan comunicarse entre sí para lograr un objetivo común. Ejemplos de esto podrían ser: el aula de un colegio, la sala donde se realizan talleres o reuniones, la iglesia, etc. En los espacios de reunión la gente tiene la posibilidad de discutir y reflexionar, o comprometerse con algunas tareas. En estos espacios podemos utilizar **medios que permitan la reflexión y organicen la acción**. Aquí son útiles las cartillas, apuntes, cuadernos como éste, los videos de formación, o afiches que tengan información para ser discutida.



Al pensar la comunicación de una organización o comunidad tenemos que identificar: **¿Qué espacios de circulación, concentración y reunión existen en la comunidad? ¿En qué medida podemos aprovecharlos para nuestro trabajo? ¿Cómo son utilizados, cómo circula y utiliza la gente por esos espacios? ¿Quiénes acceden a los distintos espacios?**

## Los medios y técnicas de comunicación

En este punto, y a los fines de clarificar, vamos a distinguir la comunicación: **interpersonal y la comunicación a través de medios.**

➤ **Le vamos a llamar comunicación interpersonal a aquellos intercambios que se dan cara a cara:** las charlas informales, los encuentros ocasionales, los saludos; pero también a espacios más organizados o formales como talleres, reuniones, fiestas, consultas, entrevistas, etcétera.

En el nivel interpersonal utilizamos tanto el lenguaje verbal como el no verbal: los gestos, las risas, las posturas del cuerpo, la manera de caminar, de agarrar las cosas, de

utilizar el espacio, etcétera.

Pero hay información que es necesario que perdure en el tiempo, más allá del encuentro presencial, porque quienes necesitan comunicarse no se encuentran en un mismo momento o lugar. Ahí es cuando necesitamos utilizar algún medio de comunicación.

➤ Cuando **hablamos de comunicación a través de medios, nos referimos a todos los productos que elaboramos para comunicarnos, es decir a aquellas instancias de comunicación que utilizan un soporte material:** posteos, afiches, paneles, programas de radio, podcast, spot, videos, etcétera.



Al analizar y planificar la comunicación dentro de la organización o con la comunidad cabe preguntarse:

**¿Qué instancias de comunicación interpersonal formales existen y se utilizan? ¿En qué medida podemos aprovecharlas para desarrollar nuestro trabajo? ¿Qué medios consumen y disfrutan habitualmente? ¿Qué tecnologías están disponibles, se utilizan, son accesibles entre quienes vamos a comunicarnos?**

# ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elaborá un mapa, bien sencillo, de tu organización o comunidad e identificá los principales lugares de circulación, concentración y reunión.

# ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

¿Qué medios o soportes utilizarías para comunicarte en cada uno de esos lugares?  
Ordénalos en una lista de dos columnas, en la **primera columna** registrá el lugar o espacio, primero todos los de circulación, luego todos los de concentración y finalmente los de reunión. En la **segunda columna** anotá qué medios utilizarías en cada caso, para saber acciones y productos de comunicación hay que producir.

LUGAR O ESPACIO DE CIRCULACIÓN	MEDIOS A UTILIZAR
LUGAR O ESPACIO DE CONCENTRACIÓN	MEDIOS A UTILIZAR
LUGAR O ESPACIO DE REUNIÓN	MEDIOS A UTILIZAR



## **Preguntas simples para armar un plan de comunicación que transforme**

Vamos a desarrollar un esquema para pensar acciones de comunicación - desde una convocatoria o una cartilla, hasta una campaña completa que incluya varias acciones- que resulten pertinentes y productivas en función de nuestros objetivos.

Se trata de la adaptación de una propuesta que, en su versión original, desarrolló el comunicador Gabriel Kaplún. Si bien la propuesta original fue diseñada fundamentalmente para pensar la intervención de una organización en una comunidad, el mismo proceso puede aplicarse para pensar la intervención dentro de la propia organización.

En esta propuesta, las acciones y materiales comunicativos tienen como objetivo no sólo proporcionar información sobre algunos temas o problemas que vive la comunidad. También pueden servir para generar y facilitar determinadas transformaciones: cambios en los modos de entender o percibir determinadas cosas, de vivirlas; o bien cambios de actitudes, o adquisición de habilidades.

Si entendemos a la comunicación como un diálogo genuino, incluso con sus conflictos, entre distintas partes, una parte esencial de desarrollar un plan o una acción de comunicación es reconocer no sólo lo que queremos decir, nuestros objetivos, sino también con quiénes vamos a dialogar y en qué contexto.

Para eso, la propuesta de comunicación que vamos a desarrollar, debe partir de algunas preguntas simples que guiarán la construcción de un Plan de Comunicación. Para realizar acciones o producir materiales de comunicación tenemos dos preguntas iniciales: [Nota de diseño: destacar las dos preguntas con algún recurso: color, tamaño de letra, fondo]

- **¿Sobre qué vamos a dialogar?**

Al responder tenemos que definir un tema general, un área temática sobre la cual queremos trabajar. Podríamos llamar a esto **investigación temática**.

A veces eso está definido por la propia especificidad de la organización o de nuestro trabajo.

A partir de esa definición temática debemos investigar un poco sobre el tema, indagar qué otras experiencias hubo, que información existe, cuáles son los antecedentes de debate sobre esa temática en la comunidad o en la organización, etcétera. Se trata simplemente de saber sobre aquello sobre lo que se va a hablar.

En algunas ocasiones es posible que sean temas sobre los que ya sabemos mucho, o ya existe una definición muy clara desde la organización. En estos casos, será más fácil llegar a la respuesta a esta pregunta, la “investigación temática” será más corta, o ya habrá sido desarrollada anteriormente.

- **¿Con quiénes nos queremos comunicar?**

Si dijimos que toda acción comunicativa, toda construcción de mensajes, debe

tener en cuenta principalmente a aquellas personas con quien nos queremos comunicar, esta pregunta es fundamental. La respuesta completa a esta pregunta será nuestra **investigación diagnóstica**.

Al responder esta pregunta debemos dar cuenta en primer lugar del grupo o sector específico con el que queremos dialogar.

Es muy común que ante esta pregunta surjan respuestas generales como “queremos comunicarnos con todos y todas”, “queremos que este volante sea para cualquiera que lo quiera leer”. El problema es que pensando de esa manera obviamos una premisa fundamental: no todas las personas son iguales.

Tenemos que pensar que no le van a gustar ni va a necesitar las mismas cosas el viejito y la adolescente, la ama de casa y los niños de jardín, el joven que vive que con los padres

y el trabajador metalúrgico que sostiene una familia, etcétera, etcétera.

Si no definimos con claridad a quién le queremos hablar, a qué segmento de la comunidad o a qué grupo dentro de la organización, si solo producimos las acciones de manera intuitiva, lo más probable es que sólo le hablemos a quienes más se nos parecen. Porque, en general, tendemos a creer que todas las personas comparten nuestras creencias, nuestros valores, nuestros lenguajes y nuestros códigos.

Por eso hablamos de **segmentar el público**, es decir determinar con precisión a qué grupo de la organización o a qué sector de la comunidad está dirigido este material que estamos armando, este taller, posteo, encuentro, podcast, volante, cuña radiofónica, festival, etc.



Entonces podríamos definir, por ejemplo, si fuéramos una organización que trabaja en torno a la Educación Sexual Integral que vamos a trabajar con mujeres, que además sean jóvenes, y como nuestro proyecto trabaja maternidad, elegimos trabajar con embarazadas. Entonces nuestro segmento será: mujeres jóvenes embarazadas.

Una vez definido esto, empieza el trabajo de conocer un poquito más a fondo a ese grupo y de conocer sobre qué aspectos del tema será útil, interesante y posible para dialogar con esas personas.

Entonces habrá que preguntarse **¿Cómo son las personas con quienes nos queremos comunicar, cuál es su historia?** y, a partir de allí, tenemos que conocer **¿qué piensan de aquello sobre lo que queremos dialogar?** Deberemos poner a jugar, en relación a nuestro segmento específico, todos los elementos de un escenario comunicativo.

Recordemos:

- **Los procesos sociales, históricos, culturales y políticos** que atraviesan a nuestro grupo;
- **Las jerarquías y relaciones** de poder, que atraviesan sus relaciones;
- **Los problemas y contenidos** entorno a los cuales se movilizan, especialmente en relación a nuestra área temática;
- **Los lenguajes y códigos** que utilizan, entienden y disfrutan;
- **Los espacios y circuitos** en los que se mueven y encuentran;
- **Los medios y técnicas de comunicación** que usan cotidianamente.

Cada uno de estos elementos no deben ser pensados en abstracto, sino atendiendo a la manera en que podemos incorporar esta

información a nuestras planificaciones y desarrollos, conociendo los contextos y situaciones en que funcionarán nuestros mensajes y materiales.

Tenemos entonces una **INVESTIGACIÓN TEMÁTICA** donde profundizaremos sobre aquellos temas sobre los que queremos dialogar, y una **INVESTIGACIÓN DIAGNÓSTICA** donde intentaremos averiguar lo más posible sobre aquellas personas con quienes queremos hablar y las condiciones en que desarrollan su vida.

### Tres ejes para la producción de contenidos

Una vez que tenemos unas primeras respuestas a estas dos preguntas fundantes -

¿qué queremos decir? y ¿A quiénes? -, vamos a definir tres ejes que estructuran el proceso de producción de contenidos y acciones de comunicación: **EJE CONCEPTUAL, EJE DE TRANSFORMACIÓN y EJE COMUNICATIVO.**

El **EJE CONCEPTUAL** responde a la pregunta **¿SOBRE QUÉ?**

El **EJE DE TRANSFORMACIÓN** responde a la pregunta **¿PARA QUÉ?**

El **EJE COMUNICACIONAL** responde a la pregunta **¿CÓMO?**



La construcción de estos ejes no es un proceso lineal. No definimos el primero, para seguir con el segundo y así. Vamos y venimos buscando que todo sea coherente

y ajustado a nuestras posibilidades y necesidades. Más que un recorrido, como un tablero, se trata de un rompecabezas en el que vamos probando y modificando cada elemento hasta que todo encaje. Repasemos cada uno de ellos:

### EJE CONCEPTUAL

Dijimos que es el que responde a la pregunta general **¿SOBRE QUÉ?**: ¿De qué vamos a hablar? ¿cuál es el específicamente tema? Como pueden ver, este eje se construye a partir de la investigación temática. Pero avanzamos un poco definiendo en qué cosas pondremos el acento, cuáles serán nuestras ideas principales. Implica la construcción de un orden, una argumentación. Entran también en juego elementos de la investigación diagnóstica que nos permite saber cuáles son las necesidades reales del

sector con el que vamos a trabajar. La investigación temática junto con la investigación diagnóstica, nos permiten delimitar las cosas que vamos a decir en función de aquellos con quienes vamos a dialogar. Como es imposible desarrollar un tema en toda su complejidad y extensión vamos determinando un mapa conceptual.

Aquí hay que tener presente el dicho: "quien que mucho abarca poco aprieta". Si no logramos delimitar bien algunos temas, muchas veces sucede que los contenidos se nos van de las manos y el trabajo se vuelve menos eficiente y eficaz.



Pero quizás sea más fácil de entender si retomamos nuestro ejemplo: supongamos entonces que seguimos trabajando sobre Educación Sexual Integral (ESI). Todos sabemos lo complejo que es abordar esta temática, los múltiples desarrollos y dimensiones que hay en relación a este tema y además los factores morales, ideológicos y políticos que intervienen.

Quizás cuando analizamos la población con la que trabajamos nos damos cuenta que hay que darles prioridad a los hábitos saludables en relación al embarazo; más que, por ejemplo, enfermedades de transmisión sexual o prevención del embarazo (aunque seguramente también estos aspectos estarán presentes de manera secundaria). Entonces nuestro **eje conceptual será principalmente ese: hábitos saludables en mujeres embarazadas.**

Cómo verán esto deja a fuera un montón de cosas vinculadas a la ESI, pero nos permite trabajar a fondo el tema definido. Quizás después haya que seguir trabajando, en otras producciones o en nuevos talleres, sobre esos otros aspectos del tema.

Si estuviéramos trabajando en la comunicación interna de la organización, por ejemplo, podríamos definir que, en el marco de una actualización y mejora de las condiciones de trabajo, **el eje conceptual de trabajo será: prácticas saludables en el uso de la computadora.** Y entonces nuestras producciones, cartelería e instancias de capacitación, se centrarán en ese tema, y dejarán para otra ocasión otros temas, por ejemplo, primeros auxilios en caso de emergencia.

## EJE DE TRANSFORMACIÓN

Es el camino que proponemos recorrer con quienes entablamos un diálogo. Responde a la pregunta **¿PARA QUÉ?**

Este camino **parte desde el lugar donde se encuentran las personas destinatarias** de nuestras acciones respecto al eje conceptual propuesto. Y a partir de ese lugar, plantea un recorrido orientado en función de los objetivos propuestos para nuestra acción comunicativa.

Así, en la medida en que toda acción comunicativa en y desde las organizaciones se hace para lograr algo, es decir con un fin, **el eje de transformación expresa los objetivos de nuestro plan de comunicación.**

El **eje de transformación** da cuenta de la distancia que existe entre lo que la gente

piensa y siente sobre algún tema y lo que proponemos como organización. Podríamos esquematizar este camino de la siguiente manera:

**“Queremos pasar de...” ----- > “a ...”**

En nuestro ejemplo podría ser: **“Queremos pasar del** desconocimiento de los beneficios de realizarse controles periódicos durante el embarazo **a...** que las madres conozcan y valoren la necesidad de los controles para el embarazo”

O **“Queremos pasar del** desconocimiento de las posiciones de trabajo saludables frente a la computadora, **a...** que quienes trabajan en la organización asuman posiciones saludables”

Obviamente es imposible partir desde la posición de las personas con las que vamos

a trabajar si no las conocemos. Por eso, nuevamente para poder definir el **EJE DE TRANSFORMACIÓN** tenemos que realizar una *investigación diagnóstica*.

Esta nos permitirá conocer cuáles son las ideas previas sobre las cuáles, con las cuáles, y muchas veces contra las cuáles se va a construir una nueva concepción, una nueva conceptualización, una nueva actitud o una nueva habilidad.

Nos permite conocer los contextos y sectores con quienes queremos establecer un vínculo comunicativo. Entender qué saben, qué quieren, qué piensan, qué imaginan y qué ignoran del tema o la problemática en cuestión con la que vamos a trabajar.



Posiblemente nuestras acciones y nuestras producciones, vayan a generar un conflicto entre las ideas previas de los actores y nuestro planteo, una tensión. Esta tensión es hija de la distancia entre lo existente y nuestra propuesta, y finalmente es la que produce el cambio de concepción, de actitud, de acción.

Pero no siempre ese conflicto implica la destrucción absoluta de las ideas previas que ya existían en la comunidad o en la organización.

Al contrario, muchas veces éstas son los cimientos con los cuáles construir nuevas concepciones. Y muchas otras, en el diálogo, nuestras propias concepciones y propuestas iniciales se verán transformadas por los aportes de aquellas personas con quienes dialogamos.



Una vez que sabemos con quiénes vamos a trabajar, sobre qué queremos dialogar, y qué cambios queremos lograr. Queda definir ¿cómo lo hacemos?

### EJE COMUNICACIONAL

Este nos enfrenta a la pregunta **¿CÓMO?** ¿A través de que recursos, medios, acciones, es más útil y productivo entablar ese diálogo? Aquí vamos a definir el modo concreto de nuestra propuesta comunicativa.

Una vez más para poder encontrar el eje comunicacional necesitaremos conocer los lenguajes y códigos de la comunidad. O del grupo con el que vamos a trabajar dentro de la organización, en caso de que estemos desarrollando acciones de comunicación interna.

Y más específicamente de aquellos sectores de la comunidad con los que vamos a dialogar en esta oportunidad. En función de esto definiremos cuáles son los medio y acciones de comunicación más adecuados, en el marco de nuestras posibilidades

Aquí vuelve a cobrar relevancia la investigación diagnóstica que realizamos. Porque ese proceso de investigación y consultas, no solo nos permitió conocer los códigos y lenguajes que la comunidad utiliza y disfruta, sino que además posiblemente habremos recogido múltiples anécdotas, refranes, historias, alegrías y penas, celebraciones, propuestas, demandas y reclamos.

Si podemos hacer que toda esa información se combine con los saberes conceptuales de nuestra investigación temática, tenemos excelentes insumos a partir de los cuales construir nuestras acciones comunicativas.

Sigamos con nuestro ejemplo del Plan de Comunicación que venimos desarrollando. Ya definimos que vamos a dialogar con *"mujeres jóvenes embarazadas"* (**¿QUIENES?**) que lo vamos a hacer para *"que las madres conozcan la necesidad de los controles para el embarazo"* (**EJE DE TRANSFORMACIÓN**) y que vamos a trabajar sobre *"hábitos saludables en mujeres embarazadas"* (**EJE CONCEPTUAL**).

Ahora bien, supongamos que descubrimos que las jóvenes de la comunidad generalmente no concurren a consultas médicas cuando está embarazadas porque no se sienten enfermas. Ni suelen participar de actividades vinculadas a la salud que organizan las organizaciones e instituciones de la zona. No tenemos forma de darle una cartilla, o charlar con ellas en una consulta o hacer que lean un afiche.

### Estas cosas definen nuestro eje comunicativo, nuestro ¿Cómo?

Quizás sabemos por nuestra investigación diagnóstica que en general las jóvenes de la comunidad escuchan mucho la radio local, y sabemos también que les gusta el cuarteto o el folclore.

Entonces nuestra acción comunicativa podría ser pedirle ayuda a ese grupito de jóvenes músicos que ensaya en el Centro Cultural para que grabe una canción en clave de cuarteto. Una cancioncita que hable sobre la necesidad de los controles durante el embarazo, que sea picaresco y contenga un poco de humor, que invite a acercarse a las consultas.

Luego pedirle a la radio local que lo incluya en su tanda, que suene por los parlantes durante la Peña, o en algún festival o antes

de que empiece el partido de fútbol del club del barrio o del pueblo.

En el ejemplo que estábamos trabajando de comunicación interna, quizás descubrimos que la gente está cansada de folletos y recordatorios formales que le dicen como sentarse frente a la computadora, entonces desarrollamos una estrategia con memes, que enviamos por alguna aplicación de mensajería, y pegamos en las zonas de trabajos impresos con alguna consigan breve y simpática que dé cuenta de los beneficios de una buena postura al trabajar.

### **Algunas consideraciones a tener en cuenta**

Al trabajar con esta propuesta se darán cuenta que, aunque aquí la presentamos en determinado orden, no tiene un punto de inicio fijo.

Quizás se pueda empezar por definir con quienes vamos a dialogar o quizás empecemos por definir la temática, o quizás tenemos un financiamiento para realizar microprogramas radiofónicos, y entonces todo el plan empieza por el eje comunicativo.

También es posible que algunas cosas no puedan ser definidas por quienes llevan adelante la comunicación, porque somos parte de algo mayor, que hace que haya aspectos de este plan que no definimos, cosas que nos llegan impuestas como condición de trabajo. Entonces, posiblemente habrá pasos que escapen a nuestras manos, aunque marquen y determinen el resto del proceso.

Tal como señalamos antes, se trata de un rompecabezas que hay que ir armando.

En cualquier caso, lo que deberíamos asegurar es el análisis y trabajo con todos los elementos que forman esta propuesta: sus tres ejes, sus dos investigaciones, sus definiciones anexas. Y asegurarse que exista coherencia entre ellas.

**La relación dinámica entre los tres ejes permitirá construir el camino que invitamos a recorrer.**

El **EJE DE TRANSFORMACIÓN** es el que articula a los otros dos, porque es el que expresa nuestros objetivos, aquello que queremos hacer, la razón de ser de nuestra intervención.

En este proceso nos daremos cuenta que lo que definimos como **EJE CONCEPTUAL** no puede ser sólo una exposición lógica de

argumentos, hay que acomodar y seleccionar los conceptos en función de ese diálogo que vamos a entablar.

El **EJE COMUNICACIONAL** puede llevarnos a repensar los otros dos, puede desencadenar nuevas ideas que nos hagan revisar otras posibilidades no previstas, y a la vez puede hacernos pensar en la consecuencia y pertinencia del planteo conceptual, o incluso replantear nuestros objetivos.

# ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Pensá en una acción de comunicación que hayan llevado adelante hace poco en la organización en la que participás, o en una que estén pensando en realizar en estos días.

**Intentá responder lo más claramente posible a las preguntas:**

✓ **¿SOBRE QUÉ** queremos dialogar? \_\_\_\_\_

✓ **¿CON QUIENES** queremos dialogar? \_\_\_\_\_

✓ **QUÉ PASA** en ese grupo con este tema? ¿qué piensan, qué sienten, qué hacen? \_\_\_\_\_

✓ **¿PARA QUÉ** queremos dialogar? \_\_\_\_\_

✓ **¿CÓMO** lo vamos a hacer? \_\_\_\_\_

## Algunos consejos finales sobre estos temas

### Comunicación interna: comunicar para organizarse.

La comunicación interna de una organización está directamente relacionada con sus dimensiones, dinámicas y estructura jerárquica.

No serán iguales los medios y estrategias utilizadas en una organización con cientos de miembros y varias sedes (como puede ser una cooperativa de servicios o una agrupación scout provincial, por ejemplo), a la de una pequeña organización de menos de diez miembros (como un comedor barrial, o un grupo parroquial, o una biblioteca popular).

En todos los casos lo más conveniente es armar una estrategia de comunicación que se

ajuste a las características de la organización y, fundamentalmente, a sus necesidades y dinámicas.

No existen medios, soportes, o estrategias que sí o sí hay que usar, o que sean infalibles. En la medida en que la planificación de la comunicación interna de una organización es ni más ni menos que el ordenamiento de los diálogos que esa institución tiene y necesita tener.



Es como pensar los caminitos por los que va a circular la información, los lugares y momentos donde va a encontrarse la gente, el tipo de información que es necesaria para el mejor funcionamiento de las cosas y la consecución de los objetivos.

Dicho esto, compartimos algunos consejos generales:

### **1. Partir de lo que ya existe.**

Incluso la organización más nueva tiene ya sus vías de comunicación. En general esas formas de comunicarse que nacen naturalmente en el marco de las interacciones parten de ciertos saberes, intuitivos, nacidos de la prueba y error, y de las experiencias previas de quienes participan. El primer paso entonces es hacer un diagnóstico, preguntarse: ¿Cómo nos comunicamos actualmente? ¿Cuáles son las fortalezas de esas dinámicas y medios? ¿En qué momentos y para qué cosas eso que existe se queda corto, falla, no sirve?

De esta manera vamos armando un *mapa comunicacional de la organización* que, si es exhaustivo, va a dar cuenta de los mecanismos más o menos formales... y también de los informales (chismes, charlas

de pasillo, encuentros y relaciones que trascienden la organización, etc).

Aquí podemos listar los roles, personas y sectores involucrados (lo establecido en el organigrama, pero también las distribuciones informales de roles, tareas y del poder), los circuitos de la información (¿de dónde surge? y ¿a quiénes, cómo y cuándo llega la información?), los espacios de comunicación (de circulación, de concentración y reunión), los medios y canales que se usan (formal e informalmente).

Tenemos que contrastar eso con el esquema “deseable” de circulación de la comunicación combinándolo con el modo en que están organizados los roles y tareas, y la toma de decisiones, para que a cada quien le llegue adecuadamente la información que necesita

para cumplir con lo que la organización le ha asignado, y que efectivamente se encuentre y dialogue con quienes necesita hacerlo.

### **2. Mantener las cosas simples.**

Evitar estrategias que son vistosas, pero no necesarias. A veces el mejor modo de comunicarse es pegando notitas en un pizarrón, y listo. A veces es necesaria mayor complejidad. En cada caso la mejor opción es la más simple, siempre y cuando eso no sea sólo pereza por los cambios y los pequeños esfuerzos que estos conllevan.

La opción más simple que permita que la información llegue a quienes tiene que llegar en tiempo y forma, es la acertada. No importa si no es una opción muy glamorosa o muy de moda, o si hace mucho que se usa. Hay que aspirar a la eficacia y la eficiencia: la

menor cantidad de recursos y energías para obtener el mejor resultado práctico.

### **3. Dinamismo, flexibilidad.**

Revisar, evaluar, transformar. No tener miedo a volver a hacer cambios si hace falta. Incorporar las nuevas herramientas que van apareciendo. En cada revisión volver a analizar cuáles son los modos informales de comunicación que las personas van creando para salvar los vacíos y problemas de la comunicación formal. Analizar qué de eso puede formalizarse para hacer la comunicación más eficiente y eficaz.

### **4. No confundir problemas de comunicación con problemas políticos y de poder.**

Es común que en las organizaciones en las que los organigramas formales no coinciden con la distribución real del poder y los

roles, aparezca cierto desorden a la hora de comunicarse.

Lo mismo sucede cuando la organización y sus participantes no tienen claro los objetivos o el plan de acción en marcha. No es que los miembros de la organización no se enteraron de las definiciones, es que no existen.

En muchos de estos casos, el síntoma que aparece son algunas fallas en la comunicación y desencuentros: informaciones que no llegan o llegan tarde, cosas que no se informan, datos que se pierden o son infravalorados, gasto de energía y tiempo en actividades que después no van a ningún lado (tareas de sistematizaciones, archivos de cosas que nunca nadie revisa, comunicados innecesarios, por citar un par de ejemplos comunes), burocratización de la circulación de información.

A veces es difícil hacer la distinción entre problemas organizativos y políticos, y problemas de comunicación, pero muchas veces es bastante evidente. No siempre es fácil, pero hay que ponerle el cascabel al gato y resolver esos problemas, más que intentar buscar soluciones comunicacionales ahí donde los problemas no lo son.

### **Comunicación externa: hacer diciendo**

En cada uno de nuestros espacios de comunicación se dan diferentes formas de diálogos, encuentros e interacciones. Los diálogos que queremos establecer son parte de la trama de relaciones que constituyen la comunidad.

Cuando hablamos de la comunicación no solo nos referimos a los medios de comunicación. No solo hablamos de posteos

y afiches, o de cuando enviamos videos por las aplicaciones de mensajería, o pasamos un mensaje por la radio local, o aparecen campañas televisivas que hacen referencia a nuestro trabajo o a las problemáticas que abordamos.

También debemos trabajar desde las instancias de encuentro con la comunidad: cuando hablamos cara a cara ya sea porque la gente se acerca a la organización a resolver algo o porque vamos a visitarla, incluso cuando pensamos fiestas o eventos especiales.



Cuando armemos nuestro plan de comunicación debemos tener en cuenta que la vida comunicativa de nuestra comunidad está atravesada por relaciones que tienen que ver con estos dos niveles: el cara a cara o interpersonal, y el mediático.

Cualquier estrategia de comunicación que planifiquemos debería complementar acciones que se asientan en el vínculo cara a cara, con otras basadas en producciones mediáticas.

Siempre que desde las organizaciones sociales trabajamos en comunicación con la comunidad, nuestros materiales y acciones tienen como objetivos promover conductas, cambiar hábitos, comportamientos y costumbres, informar. Pero sobre todo construir y fortalecer los vínculos con la comunidad.

Para eso, debemos apuntar a promover la participación de los diferentes actores que la integran, para lograr procesos reales de transformación de las realidades.

### ***¿Cómo podemos lograr que la comunidad participe?***

No caben dudas que trabajar conjuntamente con otros grupos de la comunidad nos permitirá producir materiales y planificar acciones en comunicación que resulten más pertinentes y productivos.

Como ya dijimos, lo primero es reconocer los deseos y las problemáticas sobre las que vamos a trabajar. Porque esto es lo que nos puede proporcionar la fuerza movilizadora.

Para poner en acción el deseo de otras personas, en los procesos de comunicación es necesario desarrollar la capacidad de ponerse en el lugar de esas personas. Pero también se trata de que ese otro participe lo más activamente posible en la producción de las acciones y materiales del plan de comunicación.

La participación de integrantes de la comunidad es un modo de garantizar que el diálogo se haga efectivo. Si logramos eso la misma producción de materiales ya es producto de ese diálogo. Cada uno de esos materiales van a ser camino y llegada de un proceso de vínculo y transformación de quienes participan.

Pero es necesario pensar claramente qué tipo de proceso de elaboración y organización conjunta estamos en condiciones de garantizar. No siempre es posible la participación de integrantes de la comunidad en todo el proceso.

Uno de nuestros principales condicionantes es el tiempo, porque más tiempo suele significar más recursos. Tenemos que tener en cuenta que los tiempos de producción suelen ser más largos mientras más

personas haya involucradas en el proceso. Por eso es útil pensar en algunas cuestiones clave:

➤ ¿Qué personas de la comunidad están motivadas y tienen ganas de participar en el proceso de producción?, ¿Quiénes, por el lugar que ocupan en la comunidad, es importante que participen para que no erremos con nuestra propuesta, quiénes garantizan la interpelación y el diálogo?

➤ A partir de esto todavía falta decidir, ¿en qué fases de la producción podríamos invitarlos a participar y con qué tipo de actividades y responsabilidades?, sin dejar de lado ¿quiénes, de la propia organización, van a asumir el acompañamiento de esas personas?

Es importante tener en cuenta también que no necesariamente tenemos que producir desde nuestra organización todos los materiales con los que podemos trabajar. Quizás ya existan productos comunicativos que podemos emplear en el marco de nuestra estrategia, de nuestro plan de comunicación.

**Así que atentos y no olvidemos que:**

1. En general, la producción de materiales es un proceso que lleva tiempo, implica muchos recursos y energía. Por ello, la primera tarea del equipo es preguntarse cuán necesaria es la producción de nuevos materiales. Pueden existir ya materiales de comunicación (volantes, cartillas, videos, folletos, afiches, memes o cuñas radiales) que podemos utilizar

para llevar adelante nuestro plan de comunicación.

**2.** Probablemente haya diferentes organizaciones e instituciones especializadas en nuestros temas de incumbencia que producen materiales y los ponen a disposición en forma gratuita a quienes los requieran. Hay que dedicarle un tiempo a buscar en internet, e ir armando una caja de herramientas. Seleccionando y guardando aquello que podría servirnos, o de donde podríamos tomar ideas, adaptarlos, o simplemente enmarcarlos en alguna acción propia.

**3.** Si encontramos lo que andábamos buscando, entonces hay que fijarse si realmente es lo que necesitamos, si es un material pertinente para desarrollar las actividades de comunicación

planificadas y si responden a los objetivos que nos propusimos. No hay que dejarse fascinar por el prestigio de las instituciones que desarrollaron esos materiales, la calidad técnica o la belleza de algunas de las cosas que podemos encontrar. Es importante que estos materiales sean pertinentes.

Para eso podemos preguntarnos: ¿La manera en que plantean el eje conceptual tiene que ver con el abordaje que proponemos de ese problema o tema? ¿Se dirigen al sector de la comunidad con el que nosotros queremos trabajar? ¿Es apropiado el formato, el estilo, el uso del lenguaje, y el nivel de complejidad que plantea? ¿Están realmente disponibles y son accesibles? ¿Podemos modificarlos para adaptarlos a nuestra comunidad? ¿Su uso libre está permitido, utilizarlos sin

permiso tendría consecuencias legales o nos traería problemas con la institución que creó esos materiales?

Mas allá del material en sí, ¿la institución u organización que los creó se identifica con valores o realiza acciones que no compartimos, o que la comunidad no comparte? ¿El contexto de creación de esos materiales puede ser perjudicial para nuestros objetivos comunicativos?

### **Nuestras producciones: simples, bonitas, pertinentes.**

Ya sea en materiales elaborados por otros o si los tenemos que realizar desde nuestra organización, tanto para la comunicación interna como para la externa, tenemos que recordar que los productos comunicativos que utilizemos tienen que ser:

**CLAROS:** Los mensajes deben ser capaces de transmitir claramente la información para asegurarnos que se comprenda fácilmente lo

que queremos decir. Así limitaremos las malas interpretaciones. Para esto es conveniente evitar los términos incomprensibles porque son muy técnicos o científicos. Construir mensajes llanos, aunque en ese camino sacrifiquemos un poco de precisión y formalidad.

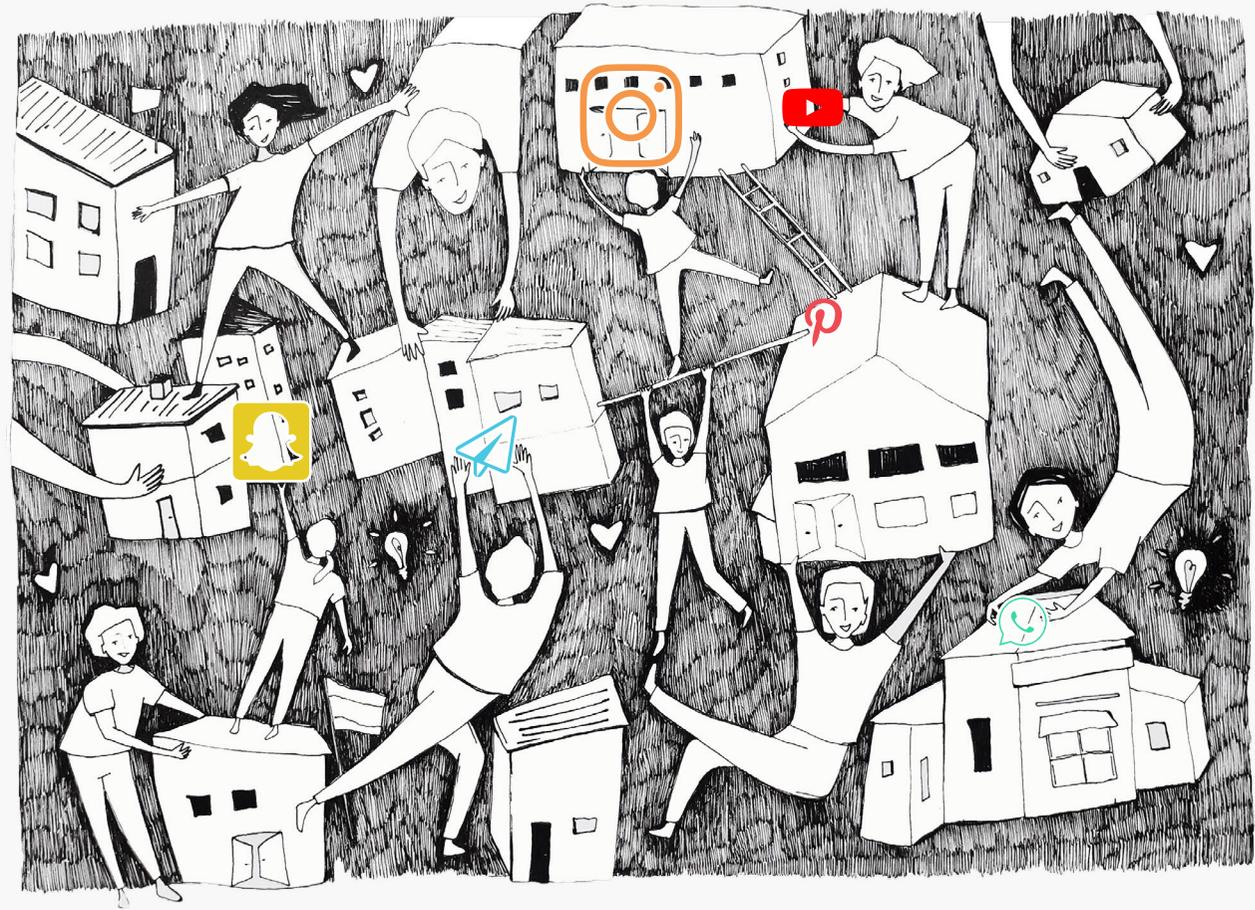
**TENER UNA IDEA EJE:** es fundamental trabajar los mensajes sólo sobre algunos pocos puntos principales. Tendremos que priorizar la información para que lo central no se nos pierda en medio de un montón de información que, aunque sea necesaria, es imposible de absorber de una sola vez.

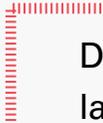
**ATRATIVOS:** El mensaje debe conseguir alguna de estas acciones con la comunidad: atrapar, estimular, desafiar, impactar, alertar. Tienen que ser producciones lindas, que den ganas de consumir.

**CREÍBLES:** El mensaje debe ser creíble, veraz, consistente, sincero, confiable y fidedigno.

**TENER IMPORTANCIA:** Los mensajes deben basarse en lo que las personas perciben como más importante para ellas, y no solo en lo que es más importante o más interesante para nuestra organización. ¿De qué sirve tener razón si nadie va a escucharnos?

# UNIDAD 3. LA COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA DIGITAL





Desde hace unos años la ampliación de la disponibilidad y el uso masivo de las tecnologías digitales de la información y la comunicación transformó nuestras prácticas cotidianas de comunicación.

La masificación de las computadoras primero, y los teléfonos después, ampliaron las posibilidades que tenemos de dialogar con otras personas, y especialmente con muchas personas a la vez.

En la comunicación de las organizaciones, **lo digital se introdujo en un primer momento en la etapa de realización de materiales de comunicación** haciendo más accesibles los procesos de producción y permitiendo que gente que no era necesariamente profesional en la materia pudiera llevar adelante con cierta facilidad diseños gráficos y audiovisuales.

Posteriormente, **con la explosión de las redes sociales, el mundo digital copó también los momentos de circulación y consumo de las producciones de comunicación.**

La modificación central es que la información –en un sentido amplio desde noticias de servicio hasta las fotos familiares– de repente nos llegaban, ya no debíamos ir a buscarlas.

Las redes sociales acentuaron una transformación que ya venía produciéndose a partir de la digitalización de las comunicaciones: los consumidores no buscan la información que necesitan o desean, sino que van clasificando la información que les llega de manera que un programa “aprende” que necesita y se lo muestra.

« **Las redes sociales nos muestran contenidos clasificados según sus emisores, temas, estéticas, etcétera, que cada persona usuaria le fue indicando que le interesaba.** »



**Por eso la tarea central de una planificación de redes sociales para organizaciones está centrada en lograr ingresar a ese cumulo de información que la programación de cada red social, el algoritmo, le envía a cada cuenta.**

El cambio fue tan veloz, profundo y extenso que hoy cuesta recordar en qué momento sucedió, y da la sensación de que las redes sociales siempre estuvieron ahí.

Sin embargo, aunque la mayor parte de la población se volvió usuaria de estos

medios de comunicación, las organizaciones no siempre saben cómo utilizar estas tecnologías de manera eficiente y eficaz, acorde a sus objetivos.

En algunos casos porque los tiempos de adaptación y actualización institucionales son siempre más lentos que los personales, y las transformaciones tecnológicas en este campo son cotidianas y veloces.

En otros casos porque existen prejuicios y posiciones ideológicas que presentan reparo. Hay quienes también menosprecian el poder de estos medios y soportes en la construcción de los sentidos comunes y las discusiones sociales.

O quizás no se valora lo suficiente todo el proceso de diálogo que trae aparejado una

organización, la dimensión comunicativa de nuestra tarea.

O porque simplemente son tantas las cosas urgentes que atender que no hubo momento para ponerse a ver como funcionaban las redes sociales y cómo podríamos utilizarlas.

En cualquier caso, **es innegable que los medios digitales de comunicación, y especialmente las redes sociales, hoy son un espacio central de la comunicación de nuestras sociedades.** Quedarse afuera es perder una gran posibilidad de participar activamente de los debates públicos, y de llegar allí donde se encuentra la atención de aquellas personas con las que nuestras organizaciones tienen y quieren conversar.

Sin embargo, lo cierto es que, si analizamos el comportamiento en las redes y sus usos, veremos que la mayoría de las personas reacciona frente a contenidos que otros generan o simplemente los lee sin hacer nada.

Quienes generan los contenidos -de cualquier tipo- que circulan, son un ínfimo porcentaje en relación a la cantidad de cuentas existentes en las redes más utilizadas. Es por eso que es importante generar los contenidos que dan “letra” a las discusiones sociales en las redes.

### **Algunas advertencias iniciales**

Desde una perspectiva de la transformación social, de la construcción de sociedades más libres, justas e igualitarias, existen varias luces de alerta que se prenden al analizar las redes sociales. No habría que

olvidar nunca que todas redes sociales que fueron desarrolladas hasta el momento han sido concebidas como y desde empresas. Su finalidad última no es ayudarnos a comunicarnos más y mejor, sino hacer dinero.

A diferencia de otros medios de comunicación, como las radios, es muy difícil que una organización social genere su propia red social exitosa. Por diversas razones, que no vamos a discutir aquí, lamentablemente no parece que vayamos a contar en el mediano plazo con redes sociales comunitarias.

Entonces, la primer cosa a tener presente siempre en relación a las redes sociales es que, aunque las empresas hagan enormes esfuerzos por desdibujar su fin de lucro, somos siempre clientes y son esas empresas

las que definen las reglas del juego atendiendo a sus intereses comerciales no a nuestros intereses sociales.

¿En qué consiste el negocio de las empresas de redes sociales? ¿Qué venden? Centralmente dos cosas: nuestra atención y los datos sobre nuestro comportamiento.

Por un lado, le ofrecen a otras empresas la posibilidad de que sus anuncios sean vistos por sus usuarios, como lo hicieron siempre los medios de comunicación tradicionales pero de manera mucho más precisas y por lo tanto efectivas.

Pero, además, cada movimiento que hacemos en las redes sociales, cada clic, cada vez que nos detenemos a leer algo, cada reacción, cada sticker y cada emoji que enviamos, es registrado y analizado por

complejísimos programas automatizados, que van construyendo perfiles de la población.

En realidad, no venden nuestros datos particulares: nombre, dirección, número de tarjeta de crédito, el nombre de las personas que amamos, de nuestras mascotas y de nuestra marca preferida de helado. Aunque lo cierto es que podrían hacerlo.

***Lo que estas empresas construyen y venden son perfiles anónimos de población contruidos con pedacitos de información que vamos dejando cada vez que las utilizamos, que se meten en una misma bolsa con millones y millones de datos de otras personas y luego se van estableciendo relaciones, descubriendo pautas de comportamiento, cosas que se repiten entre millones de personas.***

Unos perfiles tan acertados que incluso permiten predecir algunos comportamientos, o incluso inducirnos a hacer ciertas cosas a partir de un proceso de castigo y recompensa a veces imperceptible. A las empresas de redes sociales no les interesan los individuos, sino las poblaciones y sus posibles segmentaciones.

Eso es lo que sucede cada vez que ponemos ME GUSTA en la foto de un perrito de la vecina, o publicamos nuestro enojo, o el aviso de algo que queremos vender.

Sin embargo, aunque la cancha esté inclinada un poco en contra de las organizaciones (y de quienes usamos las redes en general), lo cierto es que son una de las principales canchas donde se juega el partido de la comunicación.

Hoy las redes sociales son un modo efectivo, muy extendido, y barato de desarrollar la comunicación entre las organizaciones y la comunidad. Así que toca aprender a usarlas lo mejor posible a favor de nuestros objetivos y necesidades.

## Tipos de redes sociales

El permanente cambio e innovación hace que no tenga mucho sentido hacer una lista de las redes existentes hoy porque quizás en un año sean otras, y las que hoy parecían más importantes en poco tiempo desaparezcan o queden absolutamente relegadas frente a otras opciones nuevas.

Hoy existen cientos de redes sociales en funcionamiento en todo el mundo, y su extensión y uso varía según regiones, países, clases sociales, y grupos específicos. Sin embargo, a los fines prácticos y

pensando en las organizaciones sociales, vamos a distinguir:

**a) Redes sociales,** por un lado. Cuya potencialidad principal para las organizaciones es ser medios de expresión pública, de intervención en lo social permitiendo expresar opiniones y dando a conocer información a un público más o menos amplio. Y dentro de estas vamos a encontrar redes que privilegian tipos lenguajes y contenidos específicos como textos, fotografías, videos, música, juegos, geolocalización, etcétera.

Algunas de estas redes permiten realizar transmisiones audiovisuales en vivo, y algunas se especializan centralmente en eso. Ejemplos actuales de esto serían: Facebook, Instagram, Youtube, Twitter, Tik Tok, Twitch, etcétera.



**b) Aplicaciones de *mensajería privada*,** por el otro. Cuyo uso central para las organizaciones es permitir que las personas que las conforman se comuniquen entre sí de manera privada o semi privada. Acá podríamos incluir a WhatsApp y Telegram, entre muchas otras.

A pesar de que hagamos esta distinción general, todo lo que aquí llamamos redes sociales tienen mensajería privada incluida dentro de sus plataformas (Messenger en Facebook, por ejemplo); y las aplicaciones de mensajería privada incluyen elementos propios de lo que estamos llamando aquí redes sociales (los estados de WhatsApp, para ejemplificar con la aplicación más extendida en nuestro país).



# ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

## Reflexionemos sobre las redes sociales

1. Hacé una lista de las redes sociales que utilizan habitualmente en la organización en la que participás. Poné al lado qué tipo de posteo se puede hacer: texto, video, audio, foto, etc.
2. Luego agregá las redes sociales conocen que existen, pero no utilizan.
3. Consultá a alguna persona más, preferentemente adolescente, si conoce alguna red más. Agréguela en la lista.

Red social de uso habitual en la OSC	Tipo de posteo
Otras redes sociales conocidas	
Redes que no conocías y que te mencionaron al consultar	

**¿Hay alguna de esas redes que no conocían que puede servirle a la organización?  
¿Para qué?**

---



---



---

## Redes sociales y organizaciones, una mirada práctica

Conocer qué redes existen y cuáles son las más utilizadas en determinado momento, es una tarea que debe darse la persona o el equipo que se encarga de la comunicación de la organización.

La construcción de este mapa es dinámica y muchas veces artesanal. De a poco quienes tiene interés va encontrando la información que necesita en artículos periodísticos, sitios dedicados al marketing, y publicaciones de especialistas. Esta información nos sirve para conocer el mapa general, detectar tendencias y posibles variaciones en el uso de las redes y decidir en dónde poner nuestras energías y esfuerzo a mediano y largo plazo.

Sin embargo, lo que es central y siempre hay que tener presente es: ***de qué manera se informa y comunica la gente a la que nos queremos dirigir, con la que queremos dialogar.***

Como ya hemos visto, la comunicación en y desde las organizaciones sociales consiste en ir a encuentro para invitar a un diálogo.

Es la organización la que se debe adaptar a los usos y costumbres de su comunidad.



Y entonces, descubriremos que, aunque a nivel provincial, nacional o mundial la red social más utilizada y de moda sea esta o aquella, quizás en nuestra comunidad, o entre las personas a las que nos queremos dirigir, la red más usada sea otra.

Es muy posible que por las particularidades de nuestra actividad un medio sea más importante para informarse de lo que lo es para el resto de la población.

Al mismo tiempo, el modo en que se usa cada red social varía con el tiempo, los sectores sociales y los grupos específicos. Algo que puede ser pertinente y bien visto en determinado grupo -la familia, o el grupo de amistades- puede ser mal visto en otros -el grupo de compañeros de trabajo, por ejemplo-. Al igual que en el vínculo personal

es necesario saber interpretar y respetar las reglas y acuerdos implícitos de cada red, y de cada grupo.

**La primera tarea para pensar la comunicación digital desde organizaciones sociales es reconocer, diagnosticar, mapear, qué medios utilizan habitualmente y de qué manera lo hacen aquellas personas con las que queremos vincularnos.**

Y conocer luego, cómo funcionan y cuáles son las dinámicas de esos medios y redes **para analizar qué podemos hacer en relación a esas redes.**

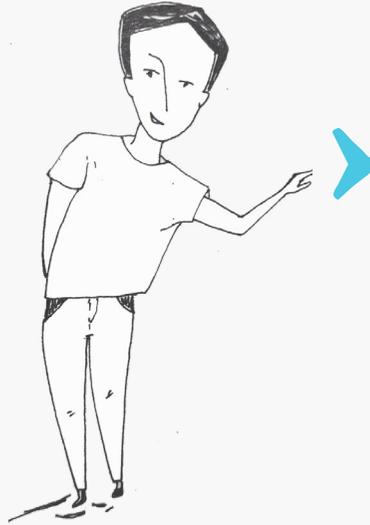
Porque es posible que descubramos que la red social más utilizada por la comunidad privilegia un tipo de lenguaje que requiere capacidades que la organización no tiene o se mueve con determinados códigos que la organización no maneja o no puede manejar.

**La tarea será ir buscando los puntos de encuentro entre lo que queremos y podemos ofrecer, y lo que la comunidad o el grupo con el que vamos a dialogar utiliza y disfruta.**

Pongamos un ejemplo: supongamos que la organización, una biblioteca popular o una cooperativa de servicios, quiere trabajar con jóvenes. Y en una breve investigación diagnóstica descubre que la red social más utilizada es Tik Tok, una red que propone como lenguaje el audiovisual y su característica principal es que son videos

muy cortos y los códigos que se manejan en la red son muy físicos y dinámicos. Y además realizar estos productos requiere cierto manejo de la edición audiovisual.

Pero la biblioteca está formada por gente mayor y poco acostumbrada a este tipo de mensajes, o la cooperativa tiene una imagen formal y de seriedad que no quiere arriesgar. Bueno, esas organizaciones deberán buscar otras redes sociales que también consuman las juventudes de su comunidad, y que estén más cerca de sus posibilidades personales, técnicas, políticas y estéticas. Y al mismo tiempo, deberán hacer un esfuerzo por modificar sus mensajes para acercarlos a este público que les es lejano, un esfuerzo por ampliar las capacidades y posibilidades.



Se trata de construir un puente  
-a veces desde orillas más  
lejanas, a veces más cercanas-,  
desde ambos lados hay que hacer  
un movimiento para acercarse.

## Usos de las redes sociales desde las organizaciones

En términos general las redes sociales plantean para los espacios organizativos un cambio de la comunicación que va **de una lógica de la gacetilla, en donde la organización envía un comunicado y no espera una respuesta inmediata o directa, a la lógica del diálogo donde quienes reciben el mensaje de la organización, reaccionan a él de manera inmediata y pública. Y medible.**

La lógica de producir gacetillas, que ha sido la más habitual en las organizaciones sociales e instituciones, no se asienta sobre el diálogo y el intercambio, no cuenta una historia, no relata cosas que están sucediendo en ese mismo momento, las redes sociales se basan en todo eso.

Una estrategia de redes en principio debe perseguir **dos objetivos específicos:**

- **que mucha gente vea, aprecie** (lea toda la información o vea completo un video o una imagen compleja), apruebe, interactúe, y comparta.
- **que mucha gente se apropie de ese posteo**, lo haga suyo, lo publique en sus propias redes como algo que le parece significativo.

## Vamos por partes.

Siempre que la organización elabora alguna pieza para redes, el objetivo es que esa pieza sea vista y valorada por mucha gente. Si eso no sucede, lo cual es muy probable porque nuestras producciones compiten con muchos posteos más, no hay que desanimarse... pero tampoco conformarse.

Debemos aspirar a tener muchos me gusta, muchos comentarios, muchos compartidos. ¿Cuántos? Y depende.

Depende de la comunidad o grupo con el que queremos dialogar, del tipo de organización, y del cruce entre estos dos elementos y las características propias de la red en la que estamos publicando.

Una buena técnica es tomar de referencia las redes sociales de organizaciones sociales similares a las nuestras cuya estrategia en redes nos guste o sepamos que está bien trabajada, y comparar sus números con los de nuestras redes.



Y aspirar a más, sin decepcionarse si en el camino nuestras estadísticas son menores. Es un caminito.

En general establecer un perfil de organización en redes sociales, de manera orgánica -es decir sin pagar grandes sumas en publicidad-, que funcione de manera más o menos exitosa puede llevar entre un año y dos.



Durante ese tiempo, **hay que ser consecuente en la producción de contenidos, y en la interacción. Construir cierta regularidad y previsibilidad en nuestros posteos.**

Por ejemplo: Si todos los lunes subimos una imagen de una actividad de la organización deseando buen comienzo de semana, hay que hacerlo todos los lunes. No un lunes si, otro más o menos, y otro no.

Si definimos que vamos a postear tres veces por semana, lunes, miércoles y viernes. Debemos mantener esa definición en el tiempo. Y generar contenidos para esos días. Idealmente siempre el mismo tipo de contenido para el lunes, el mismo para el miércoles, el mismo para el viernes.

No la misma publicación, no repetirse, el mismo tipo de publicación: efemérides, saludos, información de servicio, foto de nuestras actividades, mensaje a la comunidad, etc.

Esto va construyendo un contrato de lectura entre las cuentas de la organización y quienes la siguen, una familiaridad, que construye la expectativa -la gente va a estar atenta a ver que decimos sobre cierto tema, o qué se nos ocurre para tal fecha-, y la confianza para interactuar.

En ese sentido, debemos interactuar en esas redes. No solo postear como quien deja una pilita de volantes en el negocio del barrio.

Si nos comentan hay que responder, si comparten nuestro contenido analizar si es pertinente agradecer y celebrar esas acciones, hacer

referencia y reconocer públicamente a las cuentas que interactúan con la nuestra (etiquetar, arrobar, nombrar, etcétera).



**A las redes sociales le gusta la previsibilidad, la novedad, y la cercanía.** Ese es el desafío.

La interacción es lo que hace que los famosos algoritmos -los programas informáticos que funcionan tras lo que vemos de las redes sociales- posicionen nuestras cuentas y la “hagan aparecer” en los inicios de las cuentas de las personas con las que interactuamos. Esto suma exposición, la exposición permite más interacción, la interacción aumenta la exposición y de esa manera va consolidándose cotidianamente y poco a poco el trabajo que hacemos en nuestras redes sociales.

Ahora bien, tal como ya dijimos es muy poca la gente que produce contenidos para redes: en general la gente valora, comenta y comparte contenidos generados por otras personas.

Lo que tenemos que conseguir, si pensamos la comunicación en redes desde una mirada estratégica, es que compartan nuestros contenidos.

Que si quieren celebrar una efeméride elijan lo que posteó nuestra organización. Qué si quieren saludar a sus propios contactos por el comienzo de semana o el fin de año, les compartan nuestro saludo.

Para eso hay que diseñar y planificar las publicaciones de manera que esto sea posible y fácil.

Si nuestro saludo de fin de año va acompañado solo de una imagen del logo de la organización, y dice "desde la organización tal y tal le deseamos feliz año nuevo"; bueno, es difícil que alguien se apropie de ese posteo y se lo mande a su abuelita, o a sus amistades.

Pero si en vez de eso, ponemos una imagen del árbol de navidad que construimos juntos a los vecinos en la plaza, y la foto transmite el sentimiento de trabajo colectivo, los valores comunitarios y el clima de fin de año; y junto con la foto posteamos una frase que hable de esos valores, no necesariamente nombrando a nuestra organización, sino de los valores que sostenemos...

Entonces es mucho más probable que ese posteo circule más. Y con eso circula nuestra cuenta, es decir nuestro logo y todo lo que posteamos cotidianamente sobre diferentes temas.



Las redes sociales son el equivalente virtual a los espacios de circulación y concentración que ya analizamos. Transitamos y compartimos contenidos comunes, pero las interacciones en general son breves y se asemejan a charlas, más que a puestas en común y construcción de acuerdos de fondo.

## Las aplicaciones de mensajería en las organizaciones sociales

Las aplicaciones de mensajería se han extendido mucho. Y hay mucha gente que quizás no tiene cuentas de redes sociales, o que las usan muy ocasionalmente, si envía y recibe mensajes cotidianamente.

**Estas aplicaciones tienen la particularidad de ser utilizadas mucho más como medio de comunicación interpersonal, es decir entre dos personas, a veces más, pero siempre de manera personalizada.** A diferencia de las redes sociales en donde sentimos que los mensajes aspiran a ser masivos, dichos a muchas personas a la vez.

Considerándolas desde la perspectiva de la comunicación en y desde las organizaciones sociales debemos distinguir entonces dos

usos posibles:

- ✓ **como medios de comunicación de uso privado entre quienes forman la organización.**
- ✓ **como canal de información entre la organización y un grupo específico de personas.**

Aunque hay varias consideraciones que podríamos hacer sobre el primer uso privado, vinculado a los canales informales de comunicación institucional, no abordaremos aquí esos usos.

Nos centraremos en el uso de los servicios de mensajería como canal de información de la organización. En este sentido, al igual que con las redes sociales, lo primero que tenemos que indagar es qué aplicaciones utilizan aquellas personas con las que nos interesa dialogar. Y adaptarnos.

En este caso, probablemente sea más sencillo que con las redes sociales porque los usos de las aplicaciones de mensajería no están tan condicionados según sectores sociales. Sin embargo, hay espacios y momentos en que alguna aplicación cobra más relevancia o recibe más preferencias que otras, y es necesario considerarlo.

En segundo lugar, tenemos que saber que, aunque enviemos el mismo mensaje de manera masiva, es muy probable que quien lo reciba perciba ese mensaje como individual. Algo que le enviaron a esa persona en particular, no algo masivo.



Esto tiene como beneficio que permite un diálogo y una llegada más personal, pero al mismo tiempo está sujeto a una lectura más sensible e íntima. Si el mensaje es demasiado frío, lejano, crítico, agresivo, o amoroso, confianzudo, por ejemplo, puede no caer bien.

En este sentido, hay que recordar que **cada medio tiene sus características propias. Tenemos que diseñar mensajes y contenidos acordes a cada medio.**

Pocas veces, si es que las hay, es recomendable repetir exactamente el mismo posteo en todas las redes sociales y mensajerías. Lo recomendable es armar

mensajes y posteos para cada red social, y en el caso de las aplicaciones de mensajería para cada grupo al que le enviamos un mensaje.

Por esto que venimos señalando es que siempre es recomendable que la mensajería de la organización salga de cuentas institucionales y no de cuentas personales de quienes están a cargo de la comunicación. Esto permite despersonalizar un poco la información que se envía, y ayuda a diferenciar información y posiciones colectivas de las particulares.

Muchas veces una estrategia de comunicación combina envíos de las cuentas institucionales, con mensajes personales que determinadas personas envían a otras personas específicas.

Por ejemplo, frente a una asamblea a la que nos parece importante la participación, quizás enviemos un mensaje a todas las personas que forman parte de la organización desde las cuentas institucionales; y luego algunas autoridades refuercen con mensajes personales a determinadas personas que sabemos que son referentes o que nos interesa particularmente que estén presente.

Para este tipo de envíos generales, las principales aplicaciones de mensajería permiten armar grupos y/o listas de difusión.

**En los grupos, todas las personas que participan pueden enviar mensajes a ese grupo.**





**En las listas de difusión, solo quienes administran el grupo pueden enviar mensajes, que les llegan a las distintas cuentas destinatarias como un mensaje personal.**

Este sistema permite hacer llegar información, sobre todo operativa o sobre acciones particulares. Incluso es posible coordinar algunas cosas por este medio.

Nuevamente, estas aplicaciones de mensajería serían el equivalente virtual a los espacios de concentración o reunión que ya analizamos.

Por último, algunas aplicaciones de mensajería toman elementos de las redes sociales y permiten postear contenidos accesibles a todos nuestros contactos.

En determinados grupos sociales este es un canal que se consume mucho, no debería dejarse de lado en una posible estrategia, aunque los contenidos para esto deben ser pensados siguiendo más las consideraciones que realizamos sobre las redes sociales que las de aplicaciones de mensajería.



## REPASEMOS ENTONCES ALGUNAS CONSIDERACIONES GENERALES Y CONSEJOS:

- Para elegir nuestras redes sociales y aplicaciones de mensajería tenemos que conocer qué redes utilizan las personas con las que queremos dialogar, y reconocer las capacidades y limitaciones de nuestra organización.
- Aspirar a que la mayor cantidad de gente vea, aprecie, apruebe, interactúe, comparta y se apropie de nuestros contenidos.
- Pasar de la lógica de la gacetilla que se entrega para luego desentenderse, a la lógica del diálogo donde constantemente estamos conversando.
- Construir previsibilidad, novedad, y cercanía.
- Respetar las características, lenguajes y códigos, de cada red social o aplicación de mensajería.

# ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Trabajar con redes sociales es ir aprendiendo que las cosas que pueden servir en un caso, no siempre sirven en otro. Cada quien debe ir construyendo sus propios tips.

Les dejamos espacio al final de ese cuaderno para que vayan anotando sus propios aprendizajes y trucos.

Les sugerimos que los diferencien entre aquellas cosas que se aplican a nivel general y aquellas que son particulares de alguna red social

## Lista de aprendizajes, consejos y tips

### ANOTACIONES GENERALES:



### RED:



**RED:**



**RED:**



**RED:**



# BIBLIOGRAFÍA

Manual de Comunicación para la Salud. Herramientas para la producción de materiales y acciones comunicativas en las prácticas comunitarias. Editado en el marco del Programa de Atención Primaria de la Salud (PROAPS). Córdoba, 2007.

Comunicación Popular: ¿Es o se hace?, 5º Seminario Taller del Programa de Desarrollo de Recursos de Comunicación de Organizaciones Comunitarias del Centro Nueva Tierra. Buenos Aires. 2003.

Eduardo Balán, Diego Jaimes, Hernán Alegria, Néstor Borri, Barrio Galaxia. Manual de comunicación Comunitaria. Programa de Desarrollo de Recursos de Comunicación de Organizaciones Comunitarias del Centro Nueva Tierra. 2º Edición. Buenos Aires. 2002

Kaplún Gabriel, "Contenidos, itinerarios y juegos", Ponencia en VI Congreso de ALAIC, Asociación Latinoamericana de Investigadores de Comunicación (2002). Publicada en la Revista Comunicação & Educação N° 27 (Universidad de Sao Paulo, 2003).



Córdoba, Argentina.  
Octubre, 2022



**07** Comunicación comunitaria  
en la era digital

Cuadernos para la construcción  
de la ciudadanía

**Serie /** Gestión de organizaciones  
sociales y comunitarias