

Comunicación Estratégica Integral



Abordajes diversos
para Estrategar nuevos caminos

Editores

Javier Aníbal Espítia Viasús

Olga Gutiérrez-Tobar



Rector General Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO

P. Harold Castilla Devoz, cjm

Vicerrectora General Académica

Stéphanie Lavaux

Director de investigación – PCIS

Tomás Durán Becerra

Subdirectora Centro Editorial

Rocío del Pilar Montoya Chacón

Rector Bogotá Presencial

Jefferson Enrique Arias Gómez

Vicerrector Académico Bogotá presencial

Nelson Iván Bedoya Gallego

Director de Investigación Rectoría UNIMINUTO Bogotá

Juan Camilo Osorio Arias

Coordinador de Publicaciones Rectoría UNIMINUTO Bogotá

Leonardo Alfonso Bernal Prieto

Decana (E) Facultad de Ciencias de la Comunicación

Catalina Alfonso Franco

Comunicación estratégica integral : Abordajes diversos para estratregar nuevos caminos / Eliana del Rosario Herrera Huérfano, Raúl Herrera Echenique, Haydée Guzmán Ramírez...[y otros 22.] ; editores y autores Javier Anibal Espitia Viasús, Olga Gutiérrez-Tobar. -- 1a ed. -- Bogotá : Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO, 2024.

487 páginas, ilustraciones, tablas.

Incluye referencias bibliográficas en cada capítulo.

ISBN: 9789587637380 (digital)

1.Planificación estratégica -- América Latina 2.Estrategias para el desarrollo -- América Latina 3.Desarrollo sostenible -- América Latina 4.Cultura corporativa -- América Latina 5.Organización -- América Latina 6.Comunicación organizacional -- América Latina 7.Comunicación estratégica i.Jaramillo López, Juan Camilo (autor) ii.Orozco Araújo, Aura Patricia (autor) iii. Bruno, Daniela P. (autor) iv.Ceraso, Cecilia (autor) v.Gumucio Dagron, Alfonso A. (autor) vi.Herrera Miller, Karina M. (autor) vii.de la Morena-García, María Victoria (autor) viii.Bohórquez, Carmen Lucia (autor) ix.Camacho, Natalia C. (autor) x.Casas Colmenares, Andrés Felipe (autor) xi.Leal Torres, Graciela Yamile (autor) xii.Galindo Rivera, Ingrid Tatiana (autor) xiii.García Benavides, Tatiana Elizabeth (autor) xiv.Forero Hurtado, Andrea del Pilar (autor) xv.Cadavid Bringe, Amparo (autor) xvi.Osorio, María Alejandra (autor) xvii.Díaz Marín, Johann (autor) xviii.Vega Casanova, Jair (autor) xix.Peña Escobar, Jennie (autor) xx.Herrera Huérfano, Eliana (autor) xxi.Guzmán Ramírez, Haydée (autor) xxii.Herrera Echenique, Raúl (autor) xxiii.Espitia Viasús, Javier Anibal (editor y autor) xxiv.Gutiérrez-Tobar, Olga (editor y autor)

CDD: 659.2 C741 BRGH

Registro Catálogo UNIMINUTO No. 108070

Archivo descargable en MARC a través del link: <https://tinyurl.com/bib108070>

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL

Abordajes diversos para *estratregar* nuevos caminos

Editores: Javier Anibal Espitia Viasús y Olga Gutiérrez-Tobar. **Autores:** Eliana del Rosario Herrera Huérfano, Javier Anibal Espitia Viasús, Olga Gutiérrez-Tobar, Raúl Herrera Echenique, Haydée Guzmán Ramírez, Juan Camilo Jaramillo López, Aura Patricia Orozco Araújo, Daniela P. Bruno, Cecilia Ceraso, Alfonso A. Gumucio Dagron, Karina M. Herrera Miller, María Victoria de la Morena-García, Carmen Lucia Bohórquez, Natalia C. Camacho, Andrés Felipe Casas Colmenares, Graciela Yamile Leal Torres, Ingrid Tatiana Galindo Rivera, Tatiana Elizabeth García Benavides, Andrea del Pilar Forero Hurtado, Amparo Cadavid Bringe, María Alejandra Osorio, Johann Díaz Marín, Jair Vega Casanova y Jennie Peña Escobar.

Asistente editorial

Leonardo Alfonso Bernal Prieto

Corrección de estilo

Juan Camilo Gómez Barrera

Diseño y diagramación

Magaly Rodríguez

DOI: <https://doi.org/10.26620/uniminuto/978-958-763-738-0>

Primera edición digital: 2024

Proceso de arbitraje doble ciego:

Recibido del manuscrito: noviembre de 2020

Evaluado: mayo 2022

Ajustado por autores: julio de 2022

Aprobado: julio de 2023

Corporación Universitaria

Minuto de Dios - UNIMINUTO

Calle 81 B # 72 B - 70

Bogotá D. C. - Colombia

2024

Corporación Universitaria Minuto de Dios - UNIMINUTO. Todos los capítulos publicados en *COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL Abordajes diversos para estratregar nuevos caminos.*, fueron seleccionados por el Comité Científico de acuerdo con los criterios de calidad editorial establecidos por Institución. El libro está protegido por el Registro de propiedad intelectual. Los conceptos expresados en los capítulos competentes a los autores, son su responsabilidad y no comprometen la opinión de UNIMINUTO. Se autoriza su reproducción total o parcial en cualquier medio, incluido electrónico, con la condición de ser citada clara y completamente la fuente, siempre y cuando las copias no sean usadas para fines comerciales, tal como se precisa en la Licencia Creative Commons Atribución – No comercial – Compartir Igual que acoge UNIMINUTO.

Tabla de contenido

Presentación:

Una pluralidad de diversidades9

Introducción:

La apuesta por una comunicación estratégica integral..... 13

PARTE 1

La comunicación estratégica como campo de estudio..... 29

Nueva teoría estratégica: Nueva perspectiva de coconstrucción
y transformación de la realidad desde la comunicación
Haydée Guzmán Ramírez y Raúl Herrera Echenique..... 31

La dificultad de pensar estratégicamente la comunicación
en nuestro tiempo
Juan Camilo Jaramillo..... 63

PARTE 2

Comunicación estratégica y construcción de lo público93

El desafío de la conversación: comunicación estratégica
de la administración pública
Olga Gutiérrez-Tobar..... 95

Ecosistemas comunicativos en Nariño, Colombia, y sus
contribuciones a la gobernanza de su territorio
Aura Patricia Orozco 133

Comunicación gubernamental. Embates y debates sobre
el aporte de la comunicación al gobierno de lo público
Daniela P. Bruno 173

PARTE 3

Comunicación estratégica, culturas y territorios..... 197

Comunicación, planificación y gestión en políticas públicas de Abordajes Integrales para la transformación. El caso del municipio de Morón, Argentina
Cecilia Ceraso 199

Amanecer Chipaya. Comunicación estratégica intercultural, memoria audiovisual y autonomía indígena en Bolivia
Alfonso Gumucio D. y Karina Herrera 213

Construyendo sentidos colectivos en torno a la vida querida en el Magdalena Medio
María Victoria de la Morena y Carmen Lucía Bohórquez 237

La comunicación estratégica en las organizaciones del tercer sector: análisis de los trabajos de grado en el programa de especialización en UNIMINUTO
Javier A. Espitia Viasús 267

PARTE 4

Comunicación estratégica y cultura organizacional 295

Como agua para el café: así es la comunicación dentro del clima organizacional
Natalia Camacho Brochero 297

TecnoRedes, coconstruyendo cultura para el futuro. Coconstrucción de la cultura organizacional en una organización con visión estratégica dinámica y con prácticas comunicativas formales e informales
Ingrid Tatiana Galindo, Yamile Leal, Elizabeth García y Andrés Casas..... 315

PARTE 5

Comunicación estratégica y consultoría 349

| | |
|--|-----|
| Sobre la complejidad de la labor del consultor en comunicación estratégica en las organizaciones <i>Andrea Forero Hurtado</i> | 351 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| Comunicación organizacional, estrategia y responsabilidad social <i>Amparo Cadavid Bringe</i> | 369 |
|--|-----|

PARTE 6

| | |
|---|-----|
| Evaluación de la comunicación estratégica. | 391 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Evaluación del diseño e implementación de estrategias de comunicación y cambio social: el caso de Pongámonos Dignos, un abordaje para contribuir a la prevención de la violencia juvenil de la Comuna 1 de Soacha, Cundinamarca, Colombia <i>Javier A. Espitia Viasús, María Alejandra Osorio y Johann Díaz Marín</i> | 393 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| Retos de la evaluación de la comunicación en las organizaciones. Abordajes desde la comunicación para el desarrollo y el cambio social y la comunicación organizacional y corporativa <i>Jair Vega Casanova y Jennie Peña Escobar</i> | 443 |
|--|-----|

EPÍLOGO:

| | |
|---|-----|
| Aportes para la construcción del campo de la comunicación estratégica hoy: reflexiones a manera de conclusión <i>Javier A. Espitia Viasús y Olga Gutiérrez-Tobar</i> | 473 |
|---|-----|

| | |
|--------------------------------|-----|
| ÍNDICE DE FIGURAS | 481 |
|--------------------------------|-----|

| | |
|-------------------------------|-----|
| ÍNDICE DE TABLAS | 483 |
|-------------------------------|-----|

Una pluralidad de diversidades

Eliana del Rosario Herrera Huérfano¹  

Los debates sobre la comunicación estratégica se han suscitado de manera amplia y fragmentada a partir de diversas vinculaciones de la comunicación con otros campos y objetos de saber, como la administración, la sociología, las relaciones públicas corporativas, el mercadeo, la publicidad, así como, más recientemente, la antropología (desde el concepto de cultura), los análisis sobre planificación-gestión y la dimensión estratégica. Podríamos señalar, entonces, que la comunicación estratégica se encuentra en los intersticios recurrentes de reflexiones diversas que ameritan ser visibilizadas y puestas en discusión. De tal manera, este es el interés con el cual surge este libro.

Los profesores Javier Espitia y Olga Gutiérrez-Tobar gestaron y lideraron esta obra como parte de los debates para el desarrollo de la reforma curricular de la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones y el diseño de una nueva maestría en este campo de estudios en la Facultad de Ciencias de la Comunicación de UNIMINUTO. En ambos escenarios, el debate sobre la comunicación estratégica se vincula con las necesidades de cambio social que hoy reclama el mundo.

1 Doctora en Comunicación por la Universidad Complutense de Madrid y Magíster en Comunicación por la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, D. C. Profesora investigadora de la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Sabana, y ex-Decana de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Rectoría Bogotá. elianaherrerahuerfano@gmail.com

En este libro se integran una diversidad de perspectivas de trabajo sobre la comunicación estratégica integral, a través de textos organizados en seis secciones bajo los siguientes temas: 1) la comunicación estratégica como campo de estudio y reflexión; 2) la relación de la comunicación estratégica con el sentido y la construcción de lo público; 3) los vínculos de la comunicación estratégica con la cultura, los territorios y las identidades; 4) la comunicación estratégica en el marco de la cultura organizacional; 5) el desarrollo de la comunicación estratégica desde la visión de la consultoría, y 6) la evaluación de procesos de comunicación estratégica.

Los diferentes capítulos de estas secciones emergen de una variedad de características y factores que permiten dar cuenta de la comunicación estratégica a partir de experiencias que pasan por investigaciones con comunidades y organizaciones, estudios de caso, estados del arte, revisiones literarias, trabajos mediante consultorías sobre desarrollo organizacional, prácticas y profesionales en organizaciones privadas o públicas y reflexiones académicas. Todas estas perspectivas han surgido en diferentes regiones de Colombia y otros países de Latinoamérica. Es decir, se trata de una pluralidad de diversas maneras de hacer y comprender la comunicación estratégica.




La gestación del presente libro se fue suscitando en los encuentros y cruces entre quienes comparten el interés por comprender la comunicación estratégica desde sus variadas perspectivas en espacios como el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y la Red Colombiana de Comunicación en la Organizaciones. Por tanto, este libro es el resultado de prácticas de lectura, estudio, análisis, diálogos entre colegas, compañeros, amigos, profesionales, maestros y expertos con quienes, poco a poco, se fueron revelando nuevas y diversas miradas que configuraban la comunicación estratégica a partir de la cohesión y articulación entre lo privado, lo público y lo comunitario. En este sentido, se destacan los debates que proponen la comprensión de la comunicación como una estrategia de generación de encuentro, de sentido a nivel territorial y como gestión de conocimientos y saberes. Como señala Javier Espitia, uno de los editores:

Esta obra es un aporte al campo, que además de permitir posturas colectivas para anclar la propuesta de la especialización y la maestría desde una comunicación estratégica integral, constituye un andamiaje para vincular la comunicación con la generación de procesos de humanización en las organizaciones y en la sociedad que faciliten el trabajo y fortalecimiento de lo colectivo mediante la cooperación, la gestión participativa de las organizaciones o comunidades y la co-creación. (Comunicación personal, 2021).

El libro es un reflejo de los numerosos abordajes que muestran la posibilidad y la necesidad del diálogo entre diferentes posturas que permiten comprender y hacer comunicación estratégica. Posibilitar este diálogo en un solo documento es una propuesta para superar los estigmas o los estereotipos. Este texto, además, surge en un momento en el cual, para nuestras sociedades, es relevante superar los encasillamientos que hacen pensar, por ejemplo, que la comunicación estratégica, en lo privado, está ligada únicamente a la productividad. Por el contrario, hemos visto de diferentes maneras que también hay apuestas auténticas de generación de país y de sociedad ligadas a oportunidades de construir ciudad y territorio. Este libro es, por tanto, una inspiración para creer en la posibilidad y necesidad del diálogo entre la pluralidad de una comunicación estratégica integral que posibilite la integración entre los sectores públicos, privados y comunitarios.

Este aporte es solo el comienzo, ya que la organización de esta obra y los debates que aquí se presentan plantean nuevos retos para seguir investigando en vía de aportar metodologías propias de diagnóstico, construcción de modelos, diseño de formas de trabajar y gestionar la comunicación. Con ello se busca generar cambios hacia la rehumanización, la convivencia, la justicia y la equidad social, que a gritos reclaman las sociedades latinoamericanas.

La apuesta por una comunicación estratégica integral

Javier Espitia Viasús¹   

Olga Gutiérrez-Tobar²   

La comunicación estratégica (en adelante CE), su campo de estudio, metodologías, y la puesta en escena en las organizaciones son parte de los interrogantes que nos ocupan en este libro y que, además, nos cuestionan, desde hace rato, la propia labor académica y profesional.

La apuesta de la comunicación estratégica enfatiza en enfoques relacionales (Algranti, *et al.*, 2012), encaminados en comprender las organizaciones como redes de conversaciones (Maturana, 2003). A su vez, busca pensar la gestión (Villamayor, 2006) como una acción integral y entendida como un proceso de trabajo y organización en el que se coordinan diferentes miradas, perspectivas y esfuerzos para avanzar eficazmente hacia objetivos asumidos institucionalmente, y que deseáramos fueran adoptados de

1 Director de la Especialización en Comunicación Estratégica y Maestría en Comunicación, Desarrollo y Cambio Social de la Facultad de Ciencias de la Comunicación (UNIMINUTO).

jespitia@uniminuto.edu

2 Docente de la Especialización en Comunicación Estratégica y Maestría en Comunicación, Desarrollo y Cambio Social de la Facultad de Ciencias de la Comunicación (UNIMINUTO).

olga.gutierrez@uniminuto.edu

manera participativa y democrática. En esta línea, gestionar implica una articulación de procesos y resultados de corresponsabilidad y cogestión en la toma de decisiones, en contraposición a la visión empresarial capitalista que se basa en la idea de centralización-descentralización y en el problema de la verticalidad-horizontalidad (Uranga, 2018).

Pensar y hacer análisis situacionales (organizacionales y comunicacionales) significa comprender las lógicas de producción de sentido en las interacciones, en la imagen y en la identidad de las instituciones. Como lo ha destacado González (2016), es necesario comprender la importancia de la cultura organizacional y su diagnóstico para construir nuevos relatos (en el sentido del decir, pero también —sobre todo— del hacer) de la organización, basados en el intercambio de los propios actores implicados.

Para nosotros, resulta interesante el enfoque de Uranga (2008), quien ha propuesto la perspectiva estratégica desde la comunicación, a la que denomina:

una actitud mental, (citando a Agustín Merello), que utiliza el futuro como punto de partida para darle espacio a los sueños y a los deseos, para luego darle paso a procedimientos estratégicos que consolidan la propuesta de planificación. Todo ello está atravesado desde una perspectiva o mirada comunicacional, como impronta desde la cual y en torno a la cual desarrollamos nuestra tarea. Lo comunicacional es esencial a nuestro análisis y a nuestra planificación. (Uranga, 2008, p. 5).

Por otro lado, basados en la perspectiva de la humanización de las organizaciones y como redes de conversaciones (Bruno y Delmonte, 2017), buscamos que la diversidad y la diferencia aprendan a gestionarse hacia relatos comunes de organizaciones que sean capaces de convivir, y que en esos aprendizajes se transformen las subjetividades (gestión del cambio), las organizaciones (crisis) y la sociedad (corresponsabilidad). Esto implica generar programas académicos a nivel de posgrado con una apuesta de país que fortalece y se relaciona con organizaciones capaces de transformar los conflictos y, que a su vez, se potencie con otros actores externos, es decir, con otras organizaciones y comunidades con las que se construyen alianzas. Como dicen Bruno y Delmonte (2017):

Mientras el aporte estratégico de la comunicación al cambio organizacional solamente se asocie a la formulación de algunos mensajes clave,

a la circulación de determinada información y no a desatar conversaciones, animar discusiones y entrenarse en el diálogo, difícilmente se la reconocerá como aspecto decisivo –estratégico– de los procesos de organización, participación y cambio social que implican intercambios, confrontaciones, negociaciones y construcción colectiva del significado de la experiencia humana. (p. 115).

La CE construye puentes y escenarios en los que el diálogo, la cocreación y la cogestión son los dinamizadores de las organizaciones. Coincidimos con Kaplún (2012), quien entiende la comunicación como construcción de diálogo, vínculos y sentidos:

Cada vez que se habla de problemas o necesidades de comunicación en una organización, se está aludiendo a una de dos cosas o a ambas: un vínculo que se perdió o que nunca existió, y que se quiere (re) construir, o bien un sentido que no está claro o no es compartido. El término sentido refiere tanto a significado como a dirección, rumbo propuesto o tomado por una organización. Sentido que se produce en la comunicación, porque ésta no es la mera transmisión de un significado ya dado. Sentido que se produce, además, en el vínculo con el otro, con los otros. (Kaplún, 2012, p. 16).

Reconfiguraciones del campo

La CE, como reflexión académica, ha sido estudiada por diversas perspectivas y campos académicos y disciplinares entre los que están la administración de empresas, el *marketing*, la publicidad, las relaciones públicas y la ingeniería industrial. También ha estado determinada por una espacialidad, ya que se pueden encontrar diferentes matices en los estudios y prácticas en Europa y Estados Unidos en comparación con los realizados en América Latina.

En la última década se han concentrado esfuerzos en las diferentes disciplinas y zonas geográficas por construir un campo específico de la CE en el que, como señalan los editores de la revista *International Journal of Strategic Communication*³:

3 Traducción propia

todavía no existe una comprensión universal de los pilares en los que se basa la comunicación estratégica. Más bien, han surgido muchas preguntas fundamentales que merecen la atención de los académicos. ¿Cuáles son las perspectivas centrales y los beneficios de la comunicación estratégica? ¿En qué se diferencia de las disciplinas tradicionales? ¿Cuál es el valor extra de una vista integrada? ¿Estamos utilizando conceptualizaciones adecuadas de comunicación y estrategia? ¿Qué podemos aprender de los debates recientes en gestión estratégica y alineación estratégica? ¿Cuáles son los desafíos metodológicos de investigar el vínculo entre la comunicación y los objetivos de la organización? ¿Cómo pueden los estudios empíricos informar el debate? ¿Cómo se está desarrollando el campo en diferentes partes del mundo? (Nothhaft, *et al.*, 2018, p. 329).

Hallahan *et al.* (2007) definen la CE como “el uso deliberado de la comunicación por parte de una organización para cumplir su misión” (p. 3). Esta definición está muy ligada a su función en el cumplimiento de la misión de la entidad. La CE es parte fundamental de la vida de la organización comprendida como un actor social: “Tiene que ver con la comunicación informacional, persuasiva, discursiva y relacional cuando se usa en el contexto del logro de la misión de una organización”. (Hallahan *et al.*, 2007, p. 7). En esa misma línea, encontramos a Zerfass, *et al.* (2018), quienes definen la CE como “sustancial para la supervivencia y el éxito sostenido de una entidad. Específicamente, la comunicación estratégica es el uso intencional de la comunicación por parte de una entidad para participar en conversaciones de importancia estratégica para sus objetivos” (p. 487).

Estas definiciones y la reflexión que se hace en el número “Direcciones futuras de la comunicación estratégica⁴”, de la revista *International Journal of Strategic Communication*, nos presentan avances en un análisis inter y transdisciplinar, encaminados a consolidar un campo en la comunicación estratégica. A dicho campo se le proponen como objeto de estudio las estrategias, las organizaciones y la comunicación y, a su vez, se ha dado en la práctica en escenarios militares, políticos, de la empresa privada y cada vez más en entidades públicas y movimientos sociales.

4 Traducción propia

La práctica ha ido presionando a la academia para que reflexione sobre la realidad de la comunicación en las organizaciones. Paralelo a las miradas de la organización, la estrategia también tiene desarrollos importantes a través de la historia. Con la llamada nueva teoría estratégica (Pérez y Massoni, 2009), se ubica a la comunicación como un proceso integrado a la estrategia de la organización, en donde se pasa de un sujeto receptor a un ser humano relacional. De igual manera, se pasa de comprender a las organizaciones como unidades productivas a entenderlas como sistemas complejos, conversacionales y dinámicos, y que se gestionan de manera colectiva. De esta manera, se marca distancia con la concepción instrumental de la comunicación y pasa a pensársela como “un modo de convivir, desde donde emerge aquello que llamamos cultura que, para el Dr. Humberto Maturana, es un modo de conversar” (Astudillo, 2016, p. 135). Con ello, encontramos la comunicación en el centro de organizaciones que son entramados de conversaciones (Vélez y Ruíz, 2012).

Desde esta perspectiva, el centro de las organizaciones es su talento humano en acción y en la comunicación, ya que las relaciones están dadas por el lenguaje y las conversaciones. La comunicación es el eje estratégico para gestionar con éxito el cambio en las organizaciones, como lo plantea Fuentes (2006).

En este contexto nos encontramos con un campo incipiente, en construcción, que requiere de mayor investigación académica, pero que se ubica en un lugar diferente a la comunicación organizacional, las relaciones públicas o el mercadeo. La comunicación estratégica está en el centro de las organizaciones de diverso tipo, y su gestión es la humanización de las entidades, la construcción de sentido colectivo, la cocreación con los diversos actores y el agenciamiento del cambio.

La comunicación, como eje estratégico, es el sustento, la guía y el centro en torno al cual gira la dinámica organizacional. Por tal motivo, esto supone para la organización inscribir todos sus procesos administrativos, productivos, comerciales, etc., así como sus diferentes actores (desde sus colaboradores, proveedores, consumidores, gobierno, profesionales del sector, competencia, agremiaciones, ciudadanía) en una permanente

interacción estructurada e integral que permita de manera productiva y competitiva alcanzar sus objetivos corporativos.

Diversos abordajes de comunicación estratégica descritos en el presente libro

Este escenario de reflexión lleva a la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones, (en adelante ECEO) de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, de la UNIMINUTO, a escuchar nuevas miradas desde diferentes perspectivas y experiencias globales con una apuesta integral de la CE que retoma aspectos contemporáneos como la inquietud por la sostenibilidad integral de las organizaciones, los retos por forjar equipos de trabajo eficaces y solidarios, así como la posibilidad de hacer organizaciones verdaderamente humanas, que trabajen a partir de la conexión micro-macro, la articulación de lo individual y lo colectivo y en compromiso con sus actores y territorios. Esto es, se ha buscado un enfoque de corresponsabilidad y sentido colectivo. No somos viables como planeta ni como sociedad, sino juntos y revueltos.

En este libro la ECEO quiere mostrar que, aunque se reflexiona sobre la CE, se la narra, se aplica o se propone a partir de diferentes aristas, como la epistemológica (la inquietud por la construcción del campo), la metodológica (perspectivas de planificarla, gestionarla o evaluarla), la política (en cuanto a su fin en la construcción del sentido colectivo y público, es decir, lo común a todos) o lo relacional (en cuanto a aportar a la identidad y relaciones con actores externos en las organizaciones), en realidad, sus perspectivas no son extrínsecas o excluyentes. Para ello, este libro se divide en seis partes:

- **Parte 1. Comunicación estratégica como campo de estudio**

Acá se incluyen reflexiones teóricas en torno a la CE como campo de estudio. Para ello, se abarcan desde la revisión de la nueva teoría estratégica (en adelante NTE), 18 años después de sus primeros postulados

propuestos por Pérez y Massoni (2009), hasta el análisis de lo estratégico en la comunicación que hace Juan Camilo Jaramillo. Justamente, el capítulo “Nueva Teoría Estratégica: Nueva perspectiva de co-construcción y transformación de la realidad desde la comunicación” de Raúl Herrera y Haydée Guzmán, presenta el desarrollo de la NTE a través de discusiones teóricas, investigaciones y prácticas de la comunicación estratégica que se han dado, entre otros, en el marco del Foro Iberoamericano de Estrategias de Comunicación (FISEC). Allí se ha considerado el análisis del contexto variable, cambiante, e irregular que reta a la comunicación a ofrecer apuestas hermenéuticas de cocreación con los diversos actores de las organizaciones y comunidades, a partir de las relaciones, los vínculos y la humanidad. Más que pautas y reglas específicas para ser aplicadas, lo que se plantea en este capítulo es poner la comunicación en el centro del *estrategar*; esto es, pasar de un ser racional a uno relacional, de la ciencia del conflicto a la articulación para transformar una realidad caótica y dinámica.

Poner la CE en el centro de la reflexión del ser humano plantea un escenario que, si bien considera medios, canales, instrumentos y tecnologías, sobre todo ubica a la estrategia en la comunicación en la conversación y en los vínculos para generar cambios hacia la humanización de las organizaciones. Bajo esta perspectiva, los retos para dirigentes gubernamentales, gerentes o presidentes de entidades privadas y líderes políticos y sociales son importantes, en especial, en el marco de la cuarta revolución industrial con el internet de las cosas, la inteligencia artificial y el avance tecnológico que está borrando las distancias entre lo físico, lo digital y lo biológico y genera nuevas formas de relación y vínculos. En esa medida, el capítulo hace un llamado a una conciencia de construcción colectiva de la realidad a partir de la comunicación.

Desde otra perspectiva, Juan Camilo Jaramillo, en el capítulo “La dificultad de pensar estratégicamente la comunicación en nuestro tiempo”, señala que la comunicación es estratégica cuando: a) es imprescindible para el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización, b) es transversal y articula diferentes áreas y c) propone metas y objetivos en el tiempo. A partir de estas características, la CE halla su lugar en la entidad basada en una comprensión de largo, mediano y corto plazo, lo cual involucra a toda la organización como

responsable de contenidos, actitudes, formas de trabajo y comunicación. Esto no se confunde con lo importante, urgente o necesario, que si bien pueden ser aspectos relevantes que requieren atención, no revisten la definición de estratégico y se pueden enfrentar a partir de niveles operativos.

En últimas, la concepción de la comunicación estratégica que plantea Juan Camilo Jaramillo supera la reacción a coyunturas, la concepción de ser un instrumento vacío que espera contenidos para transmitir interna o externamente, de tener objetivos netamente operacionales o de apoyo o de servir para visibilidad mediática para los directivos. El contexto de las organizaciones y las concepciones arraigadas instrumentales, transmisionistas y de visibilidad mediática por parte de la alta gerencia, generan que el ejercicio de la comunicación estratégica sea complejo. Por tanto, la CE es una gran conversación que plantea escenarios de horizontalidad, diálogo y cocreación, perspectivas presentes en la propuesta de la NTE y en la de Jaramillo.

- **Parte 2. Comunicación estratégica y construcción de lo público**

En esta parte se considera la CE y la construcción de lo público a partir de la reflexión por la comunicación pública, la gestión de gobierno y de las entidades públicas. Así, se describen experiencias territoriales de cocreación del desarrollo regional basadas en el diálogo entre movimientos sociales, gobiernos y actores internacionales, que logran resultados sostenibles y polifónicos gestionados a partir de procesos de CE.

En la línea de la construcción colectiva y los vínculos con la ciudadanía, Olga Gutiérrez-Tobar en el capítulo “El desafío de la conversación y la co-creación con la ciudadanía y los funcionarios: Comunicación Estratégica en Organizaciones Públicas”, plantea un recorrido por varios estudios en entidades públicas en Colombia, España y Estados Unidos con el objetivo de indagar sobre cómo se entiende la comunicación y cómo se ejecuta en las entidades. Esta autora también efectúa una revisión de los once trabajos de grado sobre entidades públicas que se han realizado en la ECEO desde que se constituyó hasta diciembre de 2018. El diagnóstico es similar: reduccionismo de la comunicación

a abordajes operativos de difusión, información y cuidado de la imagen de los directivos. A partir de allí, el capítulo plantea retos para las entidades basados en la misma concepción de la CE, el uso de las tecnologías, la capacitación y la formación de funcionarios, además de retos de investigación.

Aura Patricia Orozco, en su capítulo “Ecosistemas comunicativos en Nariño y sus aportes a la gobernanza de su territorio”, muestra la CE al servicio de la construcción del desarrollo, la gestión pública desde la gobernanza, el fortalecimiento a las organizaciones comunitarias y las conversaciones polifónicas de actores. El análisis de la realidad del territorio a partir de la interacción de movimientos sociales, gobiernos, actores privados y entidades de cooperación es una muestra, en la práctica, de múltiples actores del papel de la CE en función de la construcción de lo público. En todos los escenarios se parte de la lectura de la realidad, el reconocimiento de actores, sus voces, propuestas, poder y capacidad transformadora; la facilitación de espacios de construcción colectiva; la formulación participativa de políticas públicas, y la construcción colectiva del territorio. Es decir, es la CE en la construcción de lo público.

Daniela Bruno, desde Argentina, plantea el desafío de los gobernantes, asesores y profesionales de la comunicación frente a la gestión de gobierno en un mundo de hipermediatización, en donde la comunicación se aleje del mercadeo de funcionarios y recupere la dimensión simbólica, la construcción colectiva y los vínculos con la ciudadanía. Es necesario, menciona ella, reconocer que los hechos políticos son comunicacionales y que se convierten en discursos argumentativos que incluyan personas, movimientos y actores sociales. Su capítulo, “Comunicación gubernamental. Embates y debates sobre el aporte de la comunicación al gobierno de lo público”, nos compromete en la construcción de nuevos paradigmas de comunicación y gobierno.

- **Parte 3. Comunicación estratégica, culturas y territorios**

En la tercera parte se presentan capítulos que abordan la CE a partir de las culturas y los territorios, tanto desde reflexiones sobre la relación

comunidad-Estado como de la planificación desde las comunidades, la elaboración de diagnósticos y de estrategias comunicativas. Los aportes se elaboran a partir de experiencias concretas en culturas y territorios diversos como el municipio de Morón en Argentina, el proceso autonómico de la nación Chipayá en Bolivia, en el Magdalena Medio colombiano y en organizaciones no gubernamentales en Colombia.

La planificación de los territorios desde abordajes integrales, como lo propone Cecilia Ceraso, pone a la CE en el centro de la construcción colectiva de sentidos a partir de los diferentes actores de las comunidades, incluidos los representantes del Estado y el gobierno. Ceraso resalta, en su capítulo “Comunicación, planificación y gestión en políticas públicas, abordajes integrales para la transformación”, la utilización de la tecnología de la planeación como emancipadora, así como la comunicación como constructora de tejido social, que es el que sostiene el trabajo conjunto comunidad–municipio, específicamente, en Morón, Argentina.

Karina Herrera y Alfonso Gumucio ejemplifican la construcción de lo público con una apuesta de comunicación estratégica intercultural, mediante la realización del documental sobre el proceso autonómico de la nación Chipaya, en Bolivia, producido por el Servicio Intercultural de Fortalecimiento Democrático, entidad pública boliviana. Esto lo describen Herrera y Gumucio, en su capítulo “Amanecer Chipaya, Comunicación estratégica intercultural, memoria audiovisual y autonomía indígena en Bolivia”, en donde presentan la comunicación como un proceso que apunta a la deconstrucción de visiones colonialistas en medio de la reconstrucción de un pueblo, a partir de sus luchas y sus formas de autogobierno. La narrativa audiovisual se convierte en una apuesta política, cultural, comunicativa e histórica que recoge actores directos, sus tradiciones, sus vidas cotidianas y sus relaciones de poder. El documental, como proceso de cine comunitario, no es solamente un producto, sino que es organización, producción, difusión con la comunidad para su propio reflejo, así como la construcción del relato para esta y para los otros.

Como resultado de su investigación, Lucía Bohórquez y Victoria de la Morena reflexionan en su capítulo “Construyendo sentidos colectivos

en torno a la vida querida en el Magdalena Medio” sobre la construcción de paz basada en la comunicación en esta región colombiana. Luego de su análisis encuentran que si bien en el último periodo se trabajan transversalmente procesos comunicacionales, en la estrategia de abogacía, visibilización de proyectos productivos, denuncia de violaciones a los derechos humanos y construcción de agendas regionales con base en procesos participativos, no se explicita la comunicación como elemento estratégico que pueda potenciar la construcción de imaginarios y sentidos comunes para la “vida querida”, como lo han definido las comunidades. Al no explicitarse a la comunicación desde la estrategia y el cambio social, no se incorpora en las reuniones de la organización, lo que debilita la intervención, la cual se circunscribe más a los aspectos de visibilización en medios masivos.

Javier Espitia presenta en el capítulo “La comunicación estratégica en las organizaciones del tercer sector” una perspectiva de lo que son este tipo de organizaciones y el papel de la comunicación estratégica para estos procesos. A la vez, analiza las características de los trabajos de grado de estudiantes de este programa y sus aplicaciones en organizaciones como cooperativas, estaciones de radio y TV comunitaria, Organizaciones no Gubernamentales como el Banco de Alimentos de Bogotá, entre otras.

- **Parte 4. Comunicación estratégica y cultura organizacional**

La parte cuatro agrupa capítulos dedicados a analizar las organizaciones a partir de la identidad, la cultura y el clima organizacional, así como el papel del comunicador estratégico en la construcción de identidad y mejoramiento del clima de las entidades.

Natalia Camacho, en su capítulo “Como agua para el café: así es la comunicación dentro del clima organizacional”, se detiene en pautas y guías concretas para indagar por el clima en las organizaciones y entender los factores que inciden en la percepción de los empleados. También, citando a varios autores, resalta la relación entre clima organizacional y resultado, efectividad y productividad.

Andrés Casas, Yamile Leal, Tatiana Galindo y Elizabeth García, en su capítulo “TecnoRedes, co-contruyendo cultura para el futuro”, plantean un recorrido de las definiciones conceptuales, el diagnóstico organizacional y comunicacional a través de diferentes herramientas y la propuesta de plan estratégico de comunicación en una empresa privada. Su aproximación revela aspectos importantes en la relación comunicación–cultura y clima organizacional. A su vez, estos autores presentan diversas estrategias de intervención y gestión del cambio.

- **Parte 5. Comunicación estratégica y consultoría**

Esta parte presenta reflexiones basadas en la práctica de la CE en organizaciones de consultoría y responsabilidad social. Andrea Forero, en el capítulo “Sobre la complejidad de la labor del consultor en comunicación estratégica en las organizaciones”, plantea reflexiones conceptuales y metodológicas acerca del quehacer del consultor en CE. Para ello, se basa en las etapas del conocimiento y análisis de la organización a través de diferentes métodos de recolección de información, elaboración de la estrategia con la participación de actores sociales y retos de la comunicación con los líderes de la entidad sobre transformaciones y gestión del cambio.

Por su parte, Amparo Cadavid, en el capítulo “Comunicación organizacional, estrategia y responsabilidad social”, presenta a partir de su experiencia los retos del comunicador organizacional estratégico en relación con la construcción de identidad de las organizaciones. Adicionalmente, examina el relacionamiento externo con actores sociales a partir de esa identidad, entendiendo las dimensiones profundas de las entidades: la construcción de sí mismas y su ser como actores colectivos en el mundo.

- **Parte 6. Evaluación de la comunicación estratégica**

Finalmente, se presentan dos capítulos sobre la evaluación de la CE tanto desde la perspectiva de organizaciones del tercer sector como

de empresas y procesos públicos. La evaluación de los procesos de comunicación estratégica es una tarea pendiente por explorar como se evidencia en los capítulos.

Resultado de su investigación Alejandra Osorio y Javier Espitia, en su capítulo “Evaluación del diseño e implementación de estrategias de comunicación y cambio social: el caso de la estrategia ‘pongámonos dignos’, para contribuir a la prevención de la violencia juvenil en la comuna 1 de Soacha-Colombia” reflexionan sobre el papel de la CE en el campo de la salud. Describen la importancia de la participación de las poblaciones en el diseño, la ejecución y la evaluación de la estrategia de comunicación. Algunos de sus resultados señalan que se alcanzó el desarrollo de habilidades concretas en temas de competencias ciudadanas, manejo de narrativas alternativas de comunicación como danza, video, radio y comunicación digital, y se movilizó a las y los jóvenes en aspectos personales y sociales que pueden repercutir en la forma en que asumen su ciudadanía y su papel como miembros de una comunidad que busca un cambio.

De manera similar, Jennie Peña y Jair Vega, en el capítulo “Retos de la evaluación de la comunicación en las organizaciones. Abordajes desde la comunicación para el cambio social y la comunicación corporativa”, plantean que si bien se han dado avances significativos en la planificación de la comunicación en organizaciones comunitarias y en empresas, los procesos de evaluación aún son incipientes. Se preguntan sobre aspectos como los ámbitos por evaluar, cómo, para qué y quién debe evaluar y cómo ello determina el tipo de proceso que se adelanta. Se han utilizado en la evaluación de la gestión de la comunicación, según los autores, principalmente métodos cuantitativos y en menor medida, métodos cualitativos participativos. Finalmente, invitan a profundizar en una cultura de la evaluación y a ampliar la perspectiva sobre métodos y evidencias para poder llegar a mediciones de resultados y de los alcances de la comunicación estratégica en las organizaciones.

Podemos decir que este libro contiene un diverso menú de reflexiones que esperan contribuir en la discusión del campo de la CE, o comunicación

organizacional integrada, como la ha definido la brasilera Margarida Krohling Kunsch (en Rico de Sotelo, 2012), para, con ello, mostrar:

Cómo las organizaciones establecen relaciones de confianza, por medio de sus manifestaciones, que pueden ser con fines internos, fines institucionales y fines mercadológicos. Si pensamos la comunicación en las organizaciones de forma comprensiva y holística, tenemos que preocuparnos por una sinergia de propósitos y acciones. Las acciones comunicativas precisan ser guiadas por una filosofía y una política de comunicación integrada, que tengan en cuenta las demandas, los intereses y las expectativas de los públicos y de la sociedad. (p. 3).

¡Así también lo soñamos! ¡Bienvenidos y que lo disfruten!

Referencias

Algranti, S., Bruno, D. y Lotti, A. (2012). Mapear actores, relaciones y territorios. Una herramienta para el análisis del escenario social. *Cuadernos de Cátedra* (3). <https://animacionsocioculturalunlz.files.wordpress.com/2014/09/algranati-santiago-mapear-actores-territorios-y-relaciones-mod.pdf>

Astudillo, P. (2016). La comunicación es la estrategia. *Fisec I WebMeeting*. http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/1700/fisecestr_n24_127_143.pdf

Bruno, D. y Demonte, F. (2017). La planificación como narrativa argumentativa de construcción de un mundo compartido. En *Planificación y comunicación: Perspectivas, abordajes y herramientas*. *Cuaderno de Cátedra* (pp. 103 - 125). La Plata: Ediciones de Periodismo y Comunicación EPC.

Fuentes, S. (2006). Comunicación para la Gestión del Cambio en las Organizaciones. *CIESPAL: Comunicación Organizacional, Cultura y Gestión para el Cambio*. <http://biblio.flacsoandes.edu.ec/catalog/resGet.php?resId=49426>



- González, M. (2016). *La importancia del diagnóstico y el conocimiento de la cultura organizacional para la generación de estrategias de cambio y transformación desde la comunicación interna en las organizaciones* [Tesis de doctorado, SEDICI] Repositorio institucional de la UNLP. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/58446>
- Hallahan, K., Holtzhausen, D. y van Ruler, B. (2007). Definiendo la comunicación estratégica. *Revista Internacional de Comunicación Estratégica*, 1(1), 3. <https://www-tandfonline-com.ezproxyegre.uniandes.edu.co:8843/doi/full/10.1080/15531180701285244>
- Kaplún, G. (2012). Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional. *Diálogos de la Comunicación* (83), 1-23.
- Maturana, H. y Varela, F. (2003). *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*. (6a ed.). Santiago de Chile : Lumen. <https://filosofosinsentido.files.wordpress.com/2013/>
- Nothhaft, H., Werder, K. P., Verčič, D. y Zerfass, A. (Agosto de 2018). Introducción de los editores. *Revista Internacional de Comunicación Estratégica*, 12(4), 329. <https://www-tandfonline-com.ezproxyegre.uniandes.edu.co:8843/doi/pdf/10.1080/1553118X.2018.1493484?needAccess=true>
- Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel.
- Rico de Sotelo, C. (2012). Comunicación Organizacional Integrada, Sustentabilidad y Compromiso Público, entrevista a la profesora Margarida Krohling Kunsch. *Revista Diálogos de la Comunicación* (83), 1-23.
- Uranga, W. (2008). *Prospectiva Estratégica Desde La Comunicación*. Washington: Uranga Comunicación. http://www.washingtonuranga.com.ar/images/propios/03_prospectivas.pdf

- Vélez Jiménez, L. M. y Ruíz Roldán, C. I. (Marzo de 2012). Las conversaciones en las organizaciones: reto investigativo ante la evidencia de los paradigmas presentes. *Anagramas*. DOI: <https://doi.org/10.22395/anagr.v10n20a5>
- Villamayor, C. (2006). La comunicación como perspectiva y como dimensión de los procesos sociales. Una experiencia de participación en las Políticas Públicas. *UNIREvista*, 1(3). http://taoppcomunicacion.weebly.com/uploads/6/9/3/8/6938815/villamayor_c_la_comunicaci%C3%B3n_como_perspectiva.pdf
- Zerfass, A., Verčič, D., Nothhaft, H. y Werder, K. (2018). Comunicación estratégica: definir el campo y su contribución a la investigación y la práctica. *Revista Internacional de Comunicación Estratégica*, 12(4), 487. <https://doi-org.ezproxyegre.uniandes.edu.co:8843/10.1080/1553118X.2018.1493485>

**La
comunicación
estratégica
como campo
de estudio**

Nueva teoría estratégica: Nueva perspectiva de coconstrucción y transformación de la realidad desde la comunicación

Dr. Raúl Herrera Echenique¹  

Mg. Haydée Guzmán Ramírez²  

Resumen

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el cambio de mirada que se ha dado en la estrategia basada en una perspectiva teórica y metodológica de su aplicación y definición del objeto de estudio. Se propone un recorrido desde una mirada instrumental y estratégica hasta

1 Doctor en comunicación Organizacional y Diplomado en Estudios Avanzados (DEA) en Comunicación y Publicidad de La Universidad de Málaga, España. Máster en Marketing y Gestión Comercial por la Escuela Superior de Estudios de Marketing, ESEM, España, y Licenciado en Comunicación Social Periodismo por la Universidad ARCIS, Chile.

Presidente del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y Socio de Zebrand Experience, consultora especializada en Branding y Comunicación Estratégica.

aheche@hotmail.com

2 Doctoranda en Comunicación (U. Austral de Argentina), Magíster en Docencia (U. de La Salle, Colombia), Comunicadora Social (Pontificia U. Javeriana, Colombia). Docente. Investigadora. Consultora. Autora de diversas publicaciones y artículos científicos en el campo de la Comunicación Estratégica y Organizacional. Vicepresidenta Internacional del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC) y presidenta de la Red Académica de Comunicación en las Organizaciones (RECOR).

guzmanramirezhaydee@gmail.com

lo que hoy se denomina como “nueva teoría estratégica”. Esta visión busca poner en el centro a la comunicación a partir de una perspectiva humano-relacional, transdisciplinar, compleja, fluida y coconstructiva.

En este capítulo se plantea una visión de la estrategia basada en la comunicación en la que se muestra una forma distinta de concebirla a la del negocio. En esta última forma de entender la comunicación, el centro del *estrategar* es el hombre, lo cual presupone un cambio en la forma de pensar y actuar en la realidad, en los ámbitos individual, organizacional y social. Esto se observa cuando los modelos que hoy imperan en el mundo global han dado indicios de que no son capaces de leer y articular la nueva realidad.

En el capítulo se propone que la ciencia se viene moviendo hacia la no linealidad, la complejidad y lo fluido, aquello que también les es consustancial a la estrategia. Sin embargo, la estrategia se ha quedado anclada en su paradigma del *management* economicista que es inapropiado y con poco asidero en lo teórico y la praxis. La nueva teoría estratégica es una respuesta que cambia de eje de la mirada a lo humano relacional (*homo relatio*), por tanto, sería un nuevo paradigma para la coconstrucción y transformación de la realidad. En esa medida, se parte de la complejidad humana y la necesidad relacional de los actores del sistema y se trabaja a partir de las conexiones, relaciones, significaciones y sentido entre los actores del sistema.

El capítulo concluye que la comunicación es parte esencial de la estrategia y sin ella no funciona efectivamente. En ese contexto, la comunicación debe ser concebida en tanto contenido, generación de sentido y significación para los públicos fundamentales de la organización. Por tanto, la comunicación no se debe alinear con la estrategia, sino que debe ser parte de esta.

Palabras clave: Estrategia, NTE, coconstrucción, comunicación y *estrategar*.

New strategic theory: New perspective of co-construction and transformation of reality through communication.

Abstract

The purpose of this article is to analyze the change in the way strategy has been viewed, based on a theoretical and methodological perspective of its application and definition of the object of study. It proposes a journey from an instrumental and strategic view to what is nowadays called “new strategic theory”. This vision seeks to place communication at the center from a human-relational, transdisciplinary, complex, fluid and coconstructive perspective.

This article presents a vision of strategy based on communication that shows a different way of conceiving it from that of business. In this latter way of understanding communication, the strategist’s center is man, which presupposes a change in the way of thinking and acting in reality, at the individual, organizational and social levels. This is observed when the models that prevail today in the global world have shown signs that they are not capable of reading and articulating the new reality.

The article proposes that science is moving towards non-linearity, complexity and fluidity, which is also consubstantial to strategy. However, strategy has remained anchored in its economistic management paradigm, which is inappropriate and has little basis in theory and praxis. The new strategic theory is a response that shifts the focus to the relational human (*homo relatio*), therefore, it would be a new paradigm for the co-construction and transformation of reality. To this extent, it is based on human complexity and the relational needs of the system’s actors and works on the basis of the connections, relationships, meanings and meaning among the system’s actors.

The article concludes that communication is an essential part of the strategy and without it it does not work effectively. In this context,

communication must be conceived as content, generating meaning and significance for the organization's key audiences. Therefore, communication should not be aligned with strategy, but should be part of it.

Key words: Strategy, NTE, co-construction, communication and strategizing.

Nova teoria estratégica: nova perspectiva de co-construção e transformação da realidade por meio da comunicação.

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar a mudança na forma como a estratégia tem sido vista, com base em uma perspectiva teórica e metodológica de sua aplicação e definição do objeto de estudo. Ele propõe uma jornada de uma perspectiva instrumental e estratégica para o que hoje é conhecido como a “nova teoria estratégica”. Essa visão busca colocar a comunicação no centro de uma perspectiva humano-relacional, transdisciplinar, complexa, fluida e co-constitutiva.

Este artigo apresenta uma visão da estratégia baseada na comunicação que mostra uma maneira diferente de concebê-la em relação à dos negócios. Nessa última forma de entender a comunicação, o foco do estrategista é o ser humano, o que pressupõe uma mudança na forma de pensar e agir na realidade, nos âmbitos individual, organizacional e social. Isso é observado quando os modelos que prevalecem hoje no mundo globalizado dão sinais de que não são capazes de ler e articular a nova realidade.

O artigo propõe que a ciência está se movendo em direção à não linearidade, à complexidade e à fluidez, o que também é consubstancial à estratégia. No entanto, a estratégia tem permanecido ancorada em seu paradigma de gestão economicista, que é inadequado e tem pouca base na teoria e na prática. A nova teoria estratégica é uma resposta que muda o foco para o ser humano relacional (*homo relatio*) e, portan-

to, é um novo paradigma para a co-construção e a transformação da realidade. Nesse sentido, ela se baseia na complexidade humana e nas necessidades relacionais dos atores do sistema, e funciona com base nas conexões, nos relacionamentos, nos significados e no sentido entre os atores do sistema.

O artigo conclui que a comunicação é uma parte essencial da estratégia e, sem ela, não funciona de forma eficaz. Nesse contexto, a comunicação deve ser concebida como conteúdo, como a geração de sentido e significado para os principais públicos da organização. Portanto, a comunicação não deve estar alinhada à estratégia, mas deve fazer parte dela.

Palavras-chave: Estratégia, NTE, co-construção, comunicação e estratégia.

Introducción

Uno de los iniciadores de la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid, España, es el Dr. Rafael Alberto Pérez. En 1994, él señalaba las dificultades que arrastraba la estrategia, tanto desde una perspectiva teórica como de la metodología de su aplicación y la definición del objeto de estudio. Dicho pensamiento y acción crítica acerca de la estrategia se cristalizó en 2001, convertida en lo que más adelante se denominaría como la nueva teoría estratégica (en adelante NTE).

A mediados de la década de los noventa, el profesor Mintzberg (1994), desde la Universidad McGill, Canadá hizo una dura crítica a la rigidez del pensamiento estratégico del momento. Otro importante investigador fue el profesor Ormerod (1994), quien desde el National Institute of Economic and Social Research de Londres, criticó los principios económicos que se utilizan para el diseño de la estrategia. Para sumar a la dura investida en contra de la estrategia que se venía difundiendo en ese momento, los docentes e investigadores Hamel y Prahalad (1994), desde la Universidad de Michigan, EE. UU., plantearon una duda ante el para-

digma económico utilizado para diseño de estrategias, acuñando la frase “No se puede usar un mapa viejo para encontrar nuevos territorios”.

Ante esas investigaciones, nacieron cuestionamientos y dudas acerca de cómo se ha pensado, desarrollado y gestionado la forma de hacer estrategia, en especial, cuando el contexto o mercado han cambiado. Tomando como base las críticas antes señaladas y un cúmulo de investigaciones que venía desarrollando, Pérez (2008) esboza su postura ante la estrategia y sienta las bases para lo que más adelante se conocería como la NTE. Dicha visión y postura tuvo grandes aportes del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), el cual es un equipo de profesionales y académicos en red que se unieron en 2009 para repensar la estrategia a partir de la comunicación.

Han pasado, a la fecha de publicación de este capítulo, 18 años de historia de la NTE con importantes individuales o colectivos, en los cuales se ha desarrollado el pensamiento, la investigación y la acción. En 2014, Herrera Echenique y Pérez (2014) coordinaron un libro colaborativo que integró a autores de ocho países. En dicho texto, autores de diversas nacionalidades aportaron al nuevo paradigma humano relacional.

En 2017, Arribas, Herrera-Echenique y Pérez (2017) plantearon que las características del entorno actual en que se desenvuelven las personas, organizaciones y la sociedad exigen una continua adaptabilidad, así como la flexibilidad suficiente para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que ofrece. Proponen que la NTE es una forma de pensar la estrategia que abandona el paradigma neoclásico de la economía. El programa de investigación de la NTE es ambicioso, ya que no se conforma con proponer un cambio de paradigma, sino una refundación de la estrategia que se formula a partir de la base relacional y humana que la comunicación aporta. En vez de preocuparse por proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, la NTE aspira a proporcionar pautas hermenéuticas y articuladoras. Lo que nos propone es coconstruir una estrategia más compleja y relacional para ayudar a las personas, organizaciones y a la sociedad a articularse con sus interlocutores y entornos.

En este nuevo contexto de cambios, la NTE propone una nueva mirada de la estrategia que va desde la fragmentación hasta la complejidad, del actor racional al hombre relacional, de la unidad de producción al nodo de innovación y significación, del hombre racional y ser relacional, de la ciencia del conflicto a la ciencia de la articulación, de la economía como centro, a la comunicación como el centro de la acción de estrategar. En últimas, propone nuevos métodos y metodologías para diseñar estrategias en un mundo complejo, dinámico y, a veces, caótico (Pérez y Massoni, 2009).

En el presente capítulo se propone una visión de la estrategia desde la comunicación. Con ello, se espera mostrar una forma distinta de mirar y concebir la estrategia, más allá de la estrategia del negocio. En dicha mirada, el centro del estrategar es el hombre, lo cual presupone un cambio en la forma de pensar y actuar en la realidad en los ámbitos individual, organizacional y social. Esto se observa cuando los modelos que hoy imperan en este mundo global han dado claros indicios que no son capaces de leer y articular la nueva realidad.

Pérez (2018) sorprende con su última mirada de la estrategia y la comunicación, ya que propone e invita ya no a pensar, ni diseñar la estrategia, sino a vivirla. Allí, identifica el que debiera ser el objeto de estudio de la disciplina para presentarlo a la comunidad científica. Propone una visión transdisciplinar, integradora, fenomenológica basada en la complejidad y sistémica. Pérez (2018) integra teorías de las ciencias políticas, la evolución, la neoevolucionismo, la neurociencia, la ecología y las ciencias de la vida. De igual manera, desarrolla lo que ya había esbozado en textos anteriores; a saber, un nuevo paradigma de la estrategia más humano y más relacional, donde la palanca articuladora, es decir, lo que la mueve, es la comunicación.

Guzmán y Herrera-Echenique (2019) reúnen a 17 autores y autoras de siete países, quienes dan vida a un conjunto de temáticas que relevan las características del entorno actual en que se desenvuelven las personas, grupos, organizaciones y la sociedad. Este ámbito exige una continua adaptabilidad y flexibilidad para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que se ofrecen. Todos

estos autores proponen que la NTE es una forma de pensar y actuar a partir de la estrategia, concepción que abandona una mirada centrada únicamente en el paradigma neoclásico de la economía. En este complejo contexto se vislumbra un nuevo mapa para concebir, planificar y gestionar la comunicación, utilizándola como interfaz relacional entre las organizaciones y sus grupos de interés, o *stakeholders*.

Comienza la historia de la NTE

Desde fines de la década de los ochenta, la gestión de empresas (*management*) ha tenido un gran desarrollo e impulso. Rebautizado en 1979 como “estratégico” por Ansoff, el *management* proyectó a la estrategia como un concepto de moda y altamente demandado, consiguiendo que la dirección de empresas, en particular, y las organizaciones en general, lo bautizaran como ciencia del éxito.

Ese éxito ha sido puesto en tela de juicio por posteriores estudios, como el publicado por Vetter (2012), quien afirma que nueve de cada diez empresas fallan en sus planes estratégicos. La primera llamada de atención procedió de Mirowski (1989), quien propuso que el paradigma imperante en el *management* estratégico quedó anclado en la física del siglo XVII. Esa idea fue recuperada por Ormerod (1994), para quien la economía ha intensificado su fervor en creencias como el “*management* estratégico”, justo cuando la perspectiva mecanicista ha sido considerada menos relevante por biólogos, químicos y físicos. Parecido fue el cuestionamiento realizado por Hamel y Prahalad (1994), el cual Toffler y Toffler (1996) compartirían.

Con estos antecedentes y un conjunto de investigaciones inéditas, nace la idea de una NTE, propuesta por Pérez (2008). En dicho texto se fundamentaron las bases de la NTE, las cuales fueron menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional. Con base en la propuesta, en 2003 fue fundado el Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), plataforma de intercambio y debate entre expertos. Dicha entidad ha celebrado a la fecha 13 encuentros internacionales en seis países y ha contado con la participación de re-

conocidos expertos de 14 naciones. Como consecuencia de los debates que estimuló el FISEC, Pérez y Massoni (2009) presentaron los siete cambios que conducen a la primera visión compleja de la estrategia. En este contexto de profundas transformaciones y del desarrollo de la economía del conocimiento en el inexorable tránsito hacia cuarta revolución industrial, la NTE introdujo una nueva mirada para pensar, diseñar y gestionar estrategias de comunicación en un mundo incierto y complejo (Morin, 2009), dinámico (Schaffernicht y Madariaga, 2007), fluido (Massoni, 2008) y líquido (Bauman, 2007).

El estrategar y la coconstrucción

La economía del conocimiento genera valor y riqueza por medio de su aplicación en productos, servicios, personas, organizaciones y sociedades, en cuyo proceso de creación o transformación estas participan. Para Acevedo, Barrantes y Boza (2009), el conocimiento es mucho más que mera información, porque significa formas, métodos y maneras de abordar y resolver problemas, así como un *know how*, o medios de producción (herramientas). Según estos autores, “el proceso de producción de conocimiento se vincularía a la construcción de proyectos de sociedad, no sólo implica representaciones de lo real, sino formas de actuar en la realidad” (p.11). Es decir, se trata de un imaginario que se transforma a partir de las relaciones entre interactuantes. Todo acto de comunicación es interaccional, construye a su destinatario. El resultado de cada intercambio comunicativo es una coconstrucción. El paradigma inspirador de la NTE (humano-relacional) suma y constituye la visión de la economía del conocimiento con una mirada de coconstrucción con las audiencias.

La coconstrucción implica un estado de alta participación, colaboración e interacción con, entre y desde las audiencias, sustento necesario para *estrategar* en los contextos individuales, organizacionales y sociales. Esto se puede observar en la actualidad en las redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram, entre otras), no así en sitios web y avisos unidireccionales. Sin coconstrucción, la comunicación deja de ser un espacio (interfaz) de relación, significación compartida y generadora de sentido para los o las interactuantes.

El mundo cada vez más globalizado asiste a un proceso de transformación inédito en la historia del hombre, debido a la cada vez más rápida incorporación de la tecnología, en general, y de redes sociales, en particular. La comunicación ocupa un lugar protagónico en ese proceso, como advierte Van Riel (2013). Al trasladar esta visión hacia la NTE, observamos que el *homo relatio* es su eje epistemológico y metodológico (Pérez y Massoni, 2009). Por tanto, analizar la comunicación no es solo un asunto de tecnologías de información o dispositivos, sino de relaciones entre personas, grupos, organizaciones y la sociedad. La comunicación ha cambiado el modo de convivencia de los seres humanos y el modo como se relacionan los actores de la comunicación.

La NTE no solo denunció la necesidad de un nuevo paradigma capaz de explicar la realidad desde una perspectiva diferente al *management* de la década de 1980, sino que se atrevió a proponer el cuarto paradigma de la estrategia y, con este, otra forma de imaginar y construir el futuro: el paradigma humano-relacional (Pérez y Massoni, 2009). Este paradigma presupone un cambio en el *management* a partir de la dirección de lo meramente económico por actores racionales y otros constructos como el *homo economicus*, donde las organizaciones son concebidas como negocios y las estrategias como políticas o planes para conseguir objetivos, encaminado a una interacción y relación con las audiencias o los hoy denominados *stakeholders*.

Lo anterior es una mirada que concibe la dirección y gestión orientadas hacia lo humano-relacional, donde los objetivos son la sustentabilidad y sostenibilidad organizacional (Carroll 1991, en Balaguer, Fernandez-Izquierdo y Muñoz-Torres, 2007), funcional y operativa, la articulación interna (la mente conectiva) y la articulación con su entorno. Una articulación basada en el diálogo y el respeto mutuo (Hamel y Prahalad, 1994; Pérez, 2008, Pérez, 2012 y 2018). Esta visión encarna la cuarta tendencia, que consiste en postular una estrategia menos geométrica y más hermenéutica, una menos racional y más relacional.

La clave de la refundación de la estrategia pasa por recuperar al ser humano, reemplazado por una visión de racionalidad propia de las décadas de los años cincuenta y ochentas. En esta nueva visión, los actores de la estrategia son las personas (interactuantes), quienes asumen

toda su riqueza y complejidad. Del pensamiento de Fleck (1935) (citado en Helo, 1989), se puede desprender el concepto de coconstrucción: el prefijo *co* implica la dimensión intersubjetiva de la comunicación, aquella que garantiza la naturaleza interactiva de la comunicación. Se trata de identificar no solo actores, sino conciencias de colaboración productiva, gracias a la cual la comunicación no está dada de antemano o entregada plena o en dosis, sino que se va construyendo en una actividad coordinada. La coconstrucción constituye el contexto de interacción y la comunicación. El contexto no avanza ni fluye progresiva o retrospectivamente respecto de uno, sino que lo constituye a uno mismo en la relación con otro. Es la constitución del principio de la identidad marcado por la propia alteridad, ya que es el otro a quien se busca permanentemente por la propia comunicación (Mead, 1957, en Tomasini, 2010; Tajfel, 1972 y Goffman, 2006). Así, se trata de construir participativa y colaborativamente con el otro, la propia identidad y alteridad, pero esencialmente, construir desde el otro.

La NTE y la lógica comunicacional

Las características del entorno o mercado actual en que se desenvuelven las organizaciones (público, privadas, corporaciones o fundaciones), los Estados y las sociedades, exigen una continua adaptabilidad y flexibilidad suficiente para minimizar los efectos del cambio y maximizar el provecho de las oportunidades que este ofrece. La condición de adaptabilidad se ve favorecida en Organizaciones, Estados, sociedades y la política (entendida como parte consustancial a la sociedad) en las que cada uno de sus miembros conoce y comprende la dirección de los hechos y sucesos, por lo que les entrega y suma sentido. Ese conocimiento sería imposible sin la comunicación, la cual se instala como el espacio simbólico que une la estrategia con las personas, a partir de la generación de sentido y significado.

La comunicación es la madre de todos los intangibles (Villafañe, 2004, 2013). A su vez, la NTE no puede entenderse como un proceso lineal (heredado de las ciencias clásicas y mal llamadas duras) como la entendió el matemático Shannon en 1948, en “*The Mathematical Theory of Communication*”, que luego ampliaría Weaver. Ambos matemáticos y

estadísticos estaban trabajando en el mejoramiento de las líneas telegráficas de Nueva York, con base en el modelo de emisor, mensaje, canal, medio, receptor, y no en un modelo de comunicación humana, que supone incertidumbre y complejidad.

Cabe aclarar que modelos lineales son muy útiles en los procesos de control, pero no en la gestión (Pilar, 2012). La comunicación es eminentemente gestión de significados para lograr sentidos compartidos (Vygotsky, 1995) y se desarrolla en escenarios complejos y en contextos multiculturales (Morin, 2009, Luhmann, 1998 y Wagensberg, 1994). En este sentido, cada emisor actúa con otros emisores en un espacio de relación simultáneos, quiéralo o no. La comunicación no es un proceso lineal, sino complejo. Invariablemente, esta supone un espacio y red de relaciones que se produce por el hecho que las personas o grupos están en constante interacción. Desafortunadamente, en muchas organizaciones, hoy prevalece una visión meramente instrumental de la comunicación, limitada al entrenamiento afectivo de quienes la conforman (“comunicación interna”), con el conocido repertorio de cursos de capacitación para estimular el sentimiento de equipo. El desprecio a la comunicación como premisa efectivamente estratégica permite comprender y explicar los pobres resultados. La comunicación es una interfaz estratégica que puede sumar valor si es concebida, planificada y gestionada como parte y contenido de la estrategia; es decir, no está escindida de ella ni es un simple accesorio.

La comunicación se hace estratégica cuando deja de ser un instrumento de transmisión para transformarse en un espacio de diseño y gestión de significados (Manucci, 2005). Esto representa un enorme desafío para la academia de investigadores de la comunicación.

La propuesta de la NTE

Como ya se ha señalado, a inicios del 2008, Pérez anticipó el que luego sería considerado como el cuarto paradigma de la estrategia, la NTE, denominado humano relacional. Hamel y Prahalad (1989), ya habían puesto en tela de juicio la forma de concebir las estrategias. Así, las estrategias serán principios, reglas y métodos para elegir entre las distintas

alternativas que la realidad y nuestra imaginación nos presenten. Desde la perspectiva de la NTE, se trabaja la hipótesis del *homo relatio*, es decir, una nueva teoría en la que en el centro está el humano con su incertidumbre y complejidad, así como la necesidad de relación. Cada una de ellas son experiencias de innovación metodológica en el ámbito de la NTE y en el ámbito del análisis de la comunicación estratégica de los *qualia* (Arias, 2012), que estructura la relación organización-públicos fundamentales³. Esta es un modo de acercamiento, pero no de forma exhaustiva, con el cual se pretende abrir brechas para estudiar el rol de los públicos fundamentales en el desarrollo de organizaciones, sociedades y Estados, así como comprender los criterios cualitativos de la dinámica de interacción entre las partes de un sistema, es decir, la cantidad de conexiones e influencia mutua que tengan los actores de ese sistema (Morin, 2009).

La NTE trabaja con el *estrategar* (concepto que describe el proceso de vivir estratégicamente y de crear estrategias coordinadas con relación al entorno vivencial) (Pérez, 2012, y Herrera Echenique y Pérez, 2014) y en el ámbito comunicacional da lugar a la relación organización-públicos fundamentales. La matriz epistemológica del *homo relatio*, se puede hipotetizar, sería el eje de la NTE, un concepto que describe las relaciones de cooperación y de coconstrucción de sentido social a partir de la comunicación. En esta línea de pensamiento, el desafío de una organización social es desarrollar procesos de gestión estratégica basados en la comprensión de las relaciones significativas de comunicación intersubjetiva. Por tanto, los sujetos serán los escenarios de relación: sujeto 1 (organización *n*) y sujeto 2 (público fundamental *n*).

Para Frías, et al. (en Pérez y Sanfeliú, 2013), el escenario de la estrategia ha ido evolucionando con el paso de los años. Primero con un paradigma militar (siglo IV a. de C.), en el que la estrategia vivió confinada hasta el siglo XXI. Segundo, uno matemático, ya avanzado el siglo XX (desde 1944 a 1953). Y tercero, el paradigma del *management* económico, en el que hoy todavía se persiste, y cuyos principales exponentes serían Drucker, Levitt, Chandler, Andrews, Ohmae, Deming, Porter, Ansoff entre

3 En inglés, stakeholders.

otros. Todos estos autores conciben la estrategia como una política para conseguir objetivos a medio, largo plazo, ubicada en el mundo de los negocios y la dirección.

Para Pérez (en Arribas, et al., 2017) la forma de pensar la estrategia sacralizada por el *management* formó un corpus sin fisuras y que, a lo largo de su trayectoria, se ha caracterizado por dividir, reducir, mirar el mundo desde una perspectiva economicista y conflictiva, así como sustituir al ser humano por constructos como actor racional u *homo economicus*. En este contexto, no extraña que el primer cambio demandado por la NTE sea abandonar el paradigma neoclásico de la economía. Este programa de investigación, por tanto, no se conforma con proponer un cambio de paradigma, sino refundar la estrategia a partir de la base relacional y humana que la comunicación aporta de acuerdo con el proceso de coconstrucción.

La NTE propone siete cambios respecto a las formulaciones convencionales, (explicadas por Pérez y Massoni, 2009; Frías, et al. en Pérez y Sanfeliu, 2013; Arribas, et al., 2017 y en Pérez, 2018). Estos cambios son:

a. Cambio en el paradigma: de la fragmentación a la complejidad, lo fluido y el caos

Cambiar de paradigma parece algo elemental, sin embargo, Hamel y C.K. Prahalad (1994) denunciaron que hay numerosas y ruidosas voces que reclaman un nuevo paradigma organizativo, aunque no se ha pedido un nuevo paradigma de la estrategia. La NTE sustituye el paradigma económico del *management* estratégico por los nuevos paradigmas de la ciencia de los siglos XX y XXI. Se trata de pensar la realidad como una trama de procesos complejos, fluidos y (a veces) caóticos. Para Pérez y Massoni (2009), la estrategia debía abandonar el paradigma cartesiano-newtoniano heredado del siglo XVII por los nuevos paradigmas de la complejidad, lo fluido y lo caótico, que tienen su origen en la nueva física.

Ya no se trata de diseñar, analizar y gestionar estrategias a partir de una mirada lineal, sino de una centrada en la complejidad relacional. Pérez (2018) señala ocho problemas de la estrategia:

1. Un fuerte reduccionismo propiciado por un paradigma inadecuado.
2. Una racionalidad excesiva.
3. La linealidad de su pensamiento y de sus modelos.
4. Un fuerte déficit de humanidad.
5. La artificiosidad de los modelos del proceso estratégico.
6. Un cambio limitado (a lo militar, a los empresarios-organizacional y a la política).
7. Gran confusión conceptual.
8. Gran debilidad teórica.

b. Cambio en el sujeto: del actor racional al ser relacional

Refundar la estrategia implica pasar por recuperar al ser humano (actualmente reemplazado por constructos como el *homo economicus*, el actor racional, el *player*, etc.). La racionalidad propia de las décadas de 1950 a 1980 es complementada por una visión relacional, donde los actores de la estrategia son las personas, lo cual implica asumir toda su riqueza y complejidad.

Como señala Arribas *et al.*, (2017), el actor racional tendría que dejar de ser sujeto de la estrategia para convertirse en un sujeto inserto y adaptado al contexto y al tiempo en el que le toca vivir. Habría que pensar en un sujeto, un ser humano en relación con otros, desde los otros, y tomar en cuenta sus necesidades y deseos. En este sentido, la racionalidad debe incorporar y abrirse a lo relacional para entender al otro. Para la NTE, la estrategia es una forma de pensar, diseñar y vivir desde prácticas

emotivas, racionales e intercambios sociales, por lo que el humanismo sería el eje y motor.

c. Cambio en la organización: de unidad de producción a nodo de innovación y de significación

Las organizaciones surgen al trascender la vida biológica individual. Su justificación no es la maximización del beneficio, como suele decirse, sino cumplir la función social para la que fue creado y que constituye su misión. Si lo hacen bien, obtendrán un retorno suficiente que les permitirá repartir beneficios y sobrevivir en el tiempo. Para ello, antes se debe conectar con interlocutores sociales, lo cual exige generar la significación adecuada y mostrar su utilidad a la sociedad en la que se inserta. Baudrillard quien, en 1974, propuso que además del valor de cambio y del valor de uso, está el valor del símbolo. Luhmann 30 años después, destacaría la importancia de la significación. En esa lógica, ¿Starbucks es una empresa que vende café o más bien una marca que oferta experiencias? ¿Apple es una empresa de tecnología o más bien una marca que oferta innovación, calidad, desarrollo y diseño como proceso de significación en sus *stakeholders*? Estos ejemplos parecieran ser representaciones de significación y valor comunicacional que van más allá de sus productos y servicios.

En la denominada economía industrial las empresas y las organizaciones fueron concebidas como unidades de producción. Al contrario, en la economía del conocimiento y revolución de los servicios, estas deben ser comprendidas como nodos de innovación y significación. Para Islas (en Herrera Echenique y Pérez, 2014), de ello dependería la subsistencia de estas empresas.

d. Cambio en el objeto de estudio: de ciencia del conflicto a ciencia de la articulación

Se trata de cambiar la mirada conflictiva heredada de tantos siglos de guerras y competencias por otra acorde con los tiempos actuales. Para obtener nuestras metas parece más inteligente aplicar nuestros esfuerzos

y recursos en conseguir la articulación adecuada, que malgastarlos en eliminar del juego a los demás. En este sentido, la NTE concibe la estrategia como una ciencia de la relación y de la articulación social, y no como una ciencia del conflicto y de la guerra. En la teoría de juego de Nash (Monsalve, 2003), sería un juego con suma diferente a cero: más 1 y menos 1.

Para Baldissera (en Herrera Echenique y Pérez, 2014), el conflicto se configura como el proceso de segregación, exclusión y sobredeterminación, donde las estrategias se materializan como un campo hostil y de batalla, y se concibe a la confrontación como la única forma real para la solución de conflictos. Articular significa unir, relacionar y conectar tanto audiencias como interfaces simbólicas de relación, para permitir que interlocutores y actores del proceso generen sinergias que potencien la relación.

e. Cambio en la matriz de estudio: de la economía a la comunicación

Refundar la estrategia desde la comunicación y añadir a los factores económicos –que siempre estarán ahí– otros más relacionales e intangibles no es una idea del todo original. Esta fue propuesta por Bateson y Ruesch, (1951) con respecto a la psiquiatría. No se trata de persuadir, sino de escuchar y de ponerse en el lugar del otro para darle a la estrategia una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual. Se pasa de la lógica del *homo economicus* a la del *homo relatio*.

Hasta hace poco el conocimiento, la creatividad y la transformación no eran considerados fuentes de valor percibido y menos económico. Esta concepción cambió con la incorporación del concepto de economía basada en el conocimiento, resultante del papel que la tecnología y el conocimiento tienen en el crecimiento económico. En esa medida, se dan los siguientes cambios:

- De los activos tangibles a los intangibles.
- Del dato (información) a la significación (interpretación de la información).

- Del control y modelos lineales a la incertidumbre y la gestión de procesos complejos.
- De la decodificación de mensajes a la coconstrucción de mensajes.

A partir de esta lógica, la comunicación se instala como una interfaz de significación que permite conectar la estrategia con las personas, ya que se instala como un espacio de relación que facilita el proceso de sentido. La comunicación, en consecuencia, es un proceso que se desarrolla en un contexto y que tiene por objeto generar que interactuantes de la relación compartan significados. De otra forma, se produciría solo el proceso, que siempre ocurre, pero no un compartir significados o una acción generadora de la comprensión del mensaje. La comunicación se vuelve estratégica cuando deja de ser un instrumento de transmisión de datos (lógica económica y lineal), para transformarse en un espacio de significación y sentido en relación con un otro u otra.

En este nuevo contexto de cambios en los ámbitos individual, organizacional y social, es que la NTE propone una mirada que va desde la economía como centro hasta la comunicación como el centro de la acción de *estrategar*. Los modelos eminentemente económicos que imperan en este mundo global han dado claros indicios de que no son capaces de leer y articular la nueva realidad. Por tanto, se requieren nuevos paradigmas y puntos de vista que aporten la comunicación

f. Cambios en el método y en la metodología

La NTE no solo enunció la necesidad de un nuevo paradigma que explica la realidad a partir de una perspectiva diferente a la del *management*, sino que propone el que sería el cuarto paradigma de la estrategia y, con ello, otra forma de imaginar y construir el futuro. La NTE implica una estrategia (*homo relatio*) que aporta una forma de ver y aproximarnos a aquello que llamamos “realidad”, no solo para interpretarla, sino para soñarla, construirla y compartirla.

En esta visión que aporta la NTE, la realidad es presente y futura; no está aislada, sino en red; no es solo física, sino percibida, interpretada, construida mental y semióticamente por cada sujeto. La NTE ofrece un modelo para pensar y hacer estrategias, llamado *estrategar*, que replica la forma natural con la que las personas construimos nuestras estrategias cotidianas.

Para Pérez y Massoni, la metodología sería un camino de enunciación de lo estratégico, cosa que no deja de ser un elemento atractivo del que puede apropiarse y fortalecerse en los espacios de una comunicación. En esa medida, esta metodología es una interpretación como conjunto de ideas y sentimientos, además de comprensión de una situación en su conjunto, lo cual permite una mirada amplia y quizás en tercera dimensión, porque articula y construye a partir de lo multidimensional, lo cual da cabida a distintas formas de percepción y de interpretación.

En esa línea, se estaría de una comunicación que va más allá de la primera percepción de lo aparente y, a partir de la estrategia, como una forma de anticipación e incorporación de elementos. Por tanto, esto adquiere sentido como un espacio de intercambio y entendimiento de procesos socioculturales desde lo simbólico.

La comunicación es un escenario a partir del cual se tiene una significación y la estrategia es una expresión metodológica. Con base en ello, vale la pena analizarla más allá de las posturas del *management* y aquellas en las cuales se ha querido dejar a la comunicación en el espacio de lo meramente organizacional.

Estrategar a partir de la comunicación

- Se corrieron las fronteras y hoy se asiste a nuevos estándares globales que empujan a lo local. Se presencia un mundo en contextos más complejos y cambiantes que, de acuerdo con Morin (2009), no está determinado por su tamaño, sino por la dinámica de interacción entre sus partes, es decir, por la cantidad de conexiones e influencia mutua que tengan sus actores.

- Se está viviendo un cambio de paradigma, en donde se pasa de un mundo donde lo que valía era lo material y las finanzas (ámbito de los tangibles), a una sociedad donde lo que más vale es lo relacional y representación (ámbito de los intangibles); por ejemplo, el desarrollo de las marcas, el *know how*, la creatividad, innovación, la cultura organizacional y la comunicación interna (en cuanto a activo intangible, parte de la economía del conocimiento) y el propósito.
- Se ha construido una nueva realidad; ha cambiado el verosímil de valor comunicacional en consumidores y ciudadanos. Hoy se demanda a empresas y organizaciones nuevos espacios de significación como una empresa ciudadana, organizaciones socialmente responsables, producción sustentable-limpia, marcas éticas, humanas, transparentes y conectadas con sus *stakeholders*.
- Así, para la NTE, las estrategias serán principios, reglas y métodos para elegir entre las distintas alternativas que la realidad y nuestra imaginación nos presenten. Basados en esta perspectiva, se trabajan las relaciones significativas creadoras de confiabilidad entre los participantes de la comunicación. Por tanto, la economía de los bienes se traslapa o se complementa con la comunicación; no funciona tan eficientemente por sí sola.
- En este escenario complejo, una propuesta del estrategar es que se trata de un proceso en donde se trabaja desde el pensamiento y la acción; es decir, una no existe sin la otra y se apalancan mutuamente. Estos dos factores son indisolubles y para trabajarlas se requieren al menos de cinco elementos:
 - **Diseñar futuribles.** El futurible es el espacio simbólico posible de representación que se quiere instalar en la mente de los *stakeholders*.
 - **Evaluar la posición en la «mente» de las audiencias.** Recurrir a la percepción del presente en la mente de los *stakeholders* y compararla con el espacio simbólico de representación que se quiere instalar en la mente de

las audiencias estratégicas. Esto permite tener la brecha, es decir, la diferencia entre el futuro deseado y el presente.

- **Definir cuál o cuáles serían las transformaciones de la realidad que se requieren.** Al tener claridad de la *brecha* (diferencia entre el futuro deseado y la percepción del presente), se puede construir el proceso de transformación del interlocutor y del proceso de relación.
- **Integrar la complejidad del tejido relacional.** El proceso de transformación debe integrar la complejidad del tejido relacional: ¿Quiénes con quiénes se están relacionando? ¿Quiénes necesitamos que se relacionen? ¿Qué otro tipo de conexiones se requieren en la interacción de la marca con su entorno y al interior? Por ejemplo, es necesario pensar si los usuarios de las redes sociales comentarán de la marca, ¿Qué se dice? ¿En qué se cree? ¿Cuáles son los atributos de valor considerados por los *stakeholders*?

Trabajar desde la mirada humano-relacional que la NTE demanda trabajar con una mirada humanizadora e integrar los componentes emocionales, racionales, experienciales y de relación social. Esto presupone prever horizontes múltiples de la relación, extrapolar escenarios futuros, crear y descubrir nuevos tipos de relaciones y, finalmente, focalizarse en qué hacer para llegar al otro y otros sin perder de vista que el mundo cambiante y complejo.

Retos de la NTE en la cuarta transformación industrial

- **Los cambios que conlleva la cuarta revolución industrial**

A partir de los inicios de la segunda mitad del siglo XX comenzó a sentirse el alcance de la cuarta revolución industrial. La humani-

dad había vivido, hacia 1784, la primera revolución industrial con la máquina a vapor, que impulsó la producción mecánica. A finales del siglo XIX, hacia 1870, la segunda revolución industrial trajo consigo la división del trabajo, la electricidad y la producción masiva. La tercera revolución industrial, que inició a mediados del siglo XX, trajo la electrónica, la informática y la producción automatizada. En este mismo siglo se vislumbró y estableció la transformación digital que, con la velocidad de sus cambios y su gran alcance, dio inicio también a la cuarta revolución industrial.

El alcance de esta revolución, que irrumpió en las formas de vivir y de relacionarnos, se multiplicará por los permanentes avances en la inteligencia artificial (IA), la robótica, el internet de las cosas, los vehículos autónomos, la impresión en 3D, la nanotecnología, la biotecnología, la ciencia de los materiales, el almacenamiento de la energía y la computación cuántica. Esta fusión de tecnologías está borrando las líneas entre los ámbitos físico, digital y biológico.

Sin saber aún cómo se desarrollará y cuáles serán sus consecuencias, algo claro es que “la respuesta debe ser integrada y completa involucrando a todas las partes interesadas de la política global, desde los sectores público y privado, hasta el mundo académico y la sociedad civil” (Schwab, 2016). Analistas como Chaesub Lee⁴ y Celine Herweijer⁵ coinciden en que, para aprovechar el potencial de la inteligencia artificial y aplicarla adecuadamente a los múltiples problemas globales, es indispensable que exista consenso y firme colaboración entre los gobiernos, las organizaciones internacionales, el sector privado, las instituciones académicas, filósofos y entidades sin ánimo de lucro.

Aunque no hay duda de que la cuarta revolución industrial tiene el potencial de mejorar la calidad de vida de las poblaciones de todo el mundo, no debe olvidarse que el mayor provecho de esta lo logran quienes tienen acceso al mundo digital. Esta condición determina una gran bre-

4 Director de la Oficina de Normalización de la Unión Internacional de las Telecomunicaciones, UIT

5 Responsable de innovación y sostenibilidad de PriceWaterhouseCoopers, PwC

cha y aumenta las desigualdades y se conjuga con otros retos que van desde los problemas de confianza, incluidos los riesgos para la seguridad, hasta la repercusión de la IA sobre el empleo. Todos estos retos preocupan o deben preocupar a todas las naciones.

Ante el cúmulo de interrogantes que el desarrollo tecnológico genera, las Naciones Unidas y sus organismos y organizaciones apoyan la tendencia mundial de la IA, cuyo funcionamiento impulsará los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por tanto, del 28 al 31 de mayo de 2019 se llevó a cabo en Suiza la Tercera Cumbre Mundial AI, en la que se diseñaron proyectos que pueden ponerse en marcha a corto plazo. Estos fueron propuestos por múltiples partes interesadas e interdisciplinarias que también formularon estrategias de apoyo para garantizar un desarrollo fiable, seguro e inclusivo de las tecnologías de IA y el acceso equitativo a sus beneficios.

- **Alcances y retos en los sectores privado y público**

En la cuarta revolución industrial, señala Schwab (2016), los aspectos que requieren sortearse y que representan mayor complejidad para las empresas están relacionados con las dificultades para comprender la innovación y los retos de las nuevas tecnologías. Por tanto, esto obliga a los directivos empresariales a comprender el entorno cambiante, anticiparse al futuro, trabajar con incertidumbre en los entornos VUCA⁶ y, como destaca Amor (2019), sus competencias deberán ser no solo tecnológicas, sino comunicativas. La competencia estratégica adquiere relevancia porque el directivo de la cuarta revolución industrial, además de estratega, tendrá que ser capaz de hacer frente a los planteamientos de sus equipos y, de forma permanente, desarrollar la innovación.

De otra parte, la capacidad de los Gobiernos y de las autoridades públicas para adaptarse, al igual que las empresas, marcará su supervivencia. Si son capaces de asimilar un mundo de cambios disruptivos sometien-

6 VUCA: Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad, por su sigla en inglés.

do sus estructuras a niveles de transparencia y eficiencia que les permita mantener su nivel competitivo, entonces podrán resistir. Schwab (2016) comenta que si estas organizaciones no evolucionan, se enfrentarán a graves problemas, por ejemplo, en el ámbito de la regulación y de la seguridad. También, los reguladores deben reinventarse y adaptarse permanentemente a un nuevo entorno que cambia rápidamente, lo cual lograrán en colaboración con las empresas y la sociedad civil.

En cuanto a la seguridad, los Gobiernos deben tener en cuenta que las nuevas tecnologías pueden causar daños masivos, pero pueden reducir la escala o el impacto de la violencia a través del desarrollo de nuevos modos de protección.

- **La cuarta revolución industrial y lo identitario**

El alcance de esta revolución en nuestras vidas es de una magnitud incommensurable. No solo afecta todo lo que hacemos, sino lo que somos, es decir, nuestra identidad. Baste ver la incidencia que la convergencia tecnológica tiene en nuestra privacidad, en el concepto de propiedad, en los patrones de consumo, en el tiempo que dedicamos a todas las actividades y en nuestras relaciones. Hay quienes se preguntan si la irrupción de la tecnología en nuestras vidas podría disminuir algunas de nuestras capacidades humanas, ante lo cual cabe preguntarse si ¿los robots se están humanizando o los humanos se están robotizando? Probablemente, están sucediendo las dos situaciones.

Al respecto, se encuentra conciencia cuando, por ejemplo, Microsoft dice que tienen que actuar con un sentido de responsabilidad compartida, porque la IA no está creada solamente por el sector tecnológico. Una de sus premisas más importantes dice que en este contexto las ciencias sociales son cada vez más necesarias e importantes.

De otro lado, Schwab (2016) y Amor (2019) se preguntan si es posible que la integración de las tecnologías disruptivas en la vida humana suponga una reducción de algunas de las capacidades del individuo como la compasión y la cooperación. A la par, consideran que es necesario construir un futuro que funcione para todos y superar la visión catastró-

fica de la cuarta revolución industrial, que la asocia a un potencial para robotizar a la humanidad, privándola de alma y corazón. Aquí cabría preguntarse si podría hablarse de una IA respetuosa del ser humano.

Este problema podría manejarse si en el eje de todas las actividades están las personas y sus valores, así como si se da un tránsito hacia una nueva conciencia social con una visión global y compartida. Al final, la sociedad se está transformando digitalmente, pero quienes actúan son los seres humanos con una tecnología al servicio e integran nuestras capacidades en sus soluciones

El aporte de la NTE y la comunicación como base humano relacional para la transformación de la realidad

A partir de lo expuesto anteriormente, se encuentra que en este contexto de cambios es que la NTE propone una nueva mirada del actor racional al hombre relacional. En estos cambios y transformaciones, no se está solo y todos deben participar activamente. Las organizaciones 4.0 adoptarán una estrategia de aprendizaje adaptativo a su entorno que les permitirá crecer y modificarse continuamente. Este aprendizaje es generativo porque la organización aumenta su capacidad creativa, en donde el ser humano es el eje de toda creación, innovación y adaptación al entorno (Arribas, 2017).

La NTE postula que el humanismo es el eje y motor de toda la actividad de las organizaciones; por lo tanto, la transformación de estas obliga a gestionarlas a partir de la complejidad, con una perspectiva multidisciplinar y basada en valores humanos. La NTE también plantea que el estratega es el humano, lo que presupone vivir estratégicamente y un cambio en la forma de pensar y actuar en los ámbitos individual, organizacional y social. Esto se da a través de la coconstrucción, entendida como la participación con, entre y a partir de las audiencias, lo cual es base y sustento para strategar en todos los contextos. Estrategar basado en la comunicación implica integrar lo informacional, lo emocional, lo humano y lo relacional.

En esta línea y dentro del estudio de la NTE, Herrera-Echenique y Bendezú, (2017) proponen el modelo sociocomunicacional para el estrategar (SCE) que integra al humano como centro del quehacer comunicacional. A su vez este modelo incorpora la complejidad racional y articula desde la coconstrucción cuatro variables: conexión, relación y vínculo, articulación de la diferencia, y sentido y significación. El modelo sociocomunicacional fue construido a partir de la integración de variadas teorías y se constituye en una innovación centrado en las relaciones entre personas, entre personas y grupos, entre grupos y organizaciones y entre organizaciones y la sociedad:

Deja atrás la mirada de la comunicación como traspaso o transferencia de datos propuesta por teoría de la información de Shannon y Weaver en 1949 o la retroalimentación informativa; modelo cibernético de Wiener a partir de 1939. Integra al hombre como centro del quehacer comunicacional, incorporando su complejidad racional, así como la emocional y experiencial. (Herrera-Echenique y Bendezú Untiveros, 2017, p. 145).

Cabe reflexionar que la cuarta revolución industrial lleva a un mundo de incertidumbre al cual se debe ingresar con una nueva conciencia colectiva y moral basada en un sentido compartido de destino.

Palabras de cierre

El mundo ha cambiado y la comunicación ocupa un lugar protagónico en ese proceso (van Riel, 2012). Analizar la comunicación no es solo asunto de tecnologías de información o dispositivos, sino de relaciones entre personas, grupos, organizaciones y la sociedad. La comunicación ha cambiado el modo de convivencia de los seres humanos y el modo como se relacionan los actores de la comunicación.

En el proceso de comunicación, base de la NTE, el sentido se hace consustancial al para qué, y la significación, a la interpretación. De tal modo que, cuando se interpreta, se asigna un valor de *significación* (al mensaje, la relación, el vínculo o atributo de valor), la cual se transforma en la base para la configuración del sentido. Si cambia la significación (re-interpretación) puede cambiar el sentido. Así, la visión de estrategia

incorpora a la interpretación como una condición humana. Todos interpretan mensajes a partir de los puntos de vista cognitivo y emotivo. Las palabras y los diferentes signos contienen un significado interpretativo que en sí mismo implica una carga racional y, a la vez, emotiva.

La ciencia se mueve hacia la no linealidad, la complejidad y lo fluido, lo cual es también consustancial a la estrategia, que se ha quedado anclada en su paradigma del *management* economicista, inapropiado y superado. La NTE es una respuesta que cambia de mirada a lo humano relacional (*homo relatio*) y es el nuevo paradigma para la coconstrucción y transformación de la realidad. Esta teoría parte de la complejidad humana y la necesidad relacional de los actores del sistema y trabaja a partir de las conexiones, relaciones, significaciones y sentidos entre los actores del sistema. La comunicación es parte de la estrategia, en tanto contenido, generación de sentido y significación para los públicos fundamentales de la organización. Por tanto, no se debe alinear con la estrategia, sino que debe ser parte de esta.

Referencias

- Acevedo, A., Barrantes, C. L., y Boza, O. C. (2009). La economía y la sociedad del conocimiento. Hacia la tercera revolución: la información. *Industrial Data*, 12(2), 009-020. doi:10.15381/idata.v12i2.6145
- Amor, E. (2019). *El Marketing Y La Cuarta Revolución Industrial*. ALPHA Editorial. Ciudad de México. <https://www.alpha-editorial.com/Papel/9789587785357/El+Marketing+Y+La+Cuarta+Revolución+Industrial>
- Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. Wiley. New York.
- Arias, A. (2012). Los qualia: Intuiciones y argumentos. Apuntes para una nueva aproximación. *Cuaderno de Materiales*. (24) (pp. 27-50). ISSN: 1139-4382 Madrid.

- Arribas, A. (2017). Un cambio en el sujeto: la transformación del hombre racional a hombre relacional en un sistema orgánico y aprendiente. En *Nueva Teoría Estratégica. Repensando la estrategia desde la Comunicación*. Universidad de los Hemisferios. (pp. 69-92).
- Arribas, A., Herrera-Echenique, R., y Pérez, R. A. (2017). *Nueva Teoría Estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación*. nte_book.pdf (wordpress.com)
- Balaguer, M. R., Fernandez-Izquierdo, M., y Muñoz-Torres, M. (2007). *La Responsabilidad Social de la Empresa: relaciones entre la Performance Social, Financiera y Bursátil*. España. ISBN: 978-84-482-4699-0
- Bateson, G., y Ruesch, J. (1951). *Communication: The Social Matrix of Psychiatry*. Norton arid Company. New York
- Bauman, Z. (2007). *Tiempos líquidos*. México: Tusquets Editores.
- Goffman, E. (2006). *Estigma. La identidad deteriorada*. Amorrortu. Buenos Aires.
- Guzmán, H., y Herrera-Echenique, R. (2019). *Comunicación estratégica. Interfaz relacional entre las organizaciones y sus públicos de interés*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.
- Hamel, G., y Prahalad, C. K. (1994, julio 1). Competing for the Future. *Harvard Business Review*. Recuperado a partir de <https://hbr.org/1994/07/competing-for-the-future>
- Helo, Á. (1989). Ludwik Fleck: La génesis y el desarrollo de un hecho científico. *Revista de filosofía*, (2) 183-185.
- Herrera Echenique, R., y Pérez, R. A. (2014). *Nueva Teoría Estratégica: El Paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la real*. Santiago de Chiel: PDI.

- Herrera-Echenique, R., y Bendezú Untiveros, R. (2017). La estrategia desde una matriz comunicacional. En *Nueva Teoría Estratégica desde la comunicación* (pp 135-167). Universidad de los Hemisferios. ISBN: 978-9942-752-08-6
- Luhmann, N. (1998). *Sistemas sociales: lineamientos para una teoría general*. 1-445.
- Manucci, M. (2005). *Atrapados en el presente. La comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo*. Ediciones Ciespal. Quito.
- Massoni, S. (2008). Los Desafíos de la Comunicación en un Mundo Fluido. FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora Año IV, Número 10, (2008), pp 45- 56. https://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec_estrategias_n10_pp45_56.pdf
- Mintzberg, H. (1994, enero 1). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Mirowski, P. (1989). *More Heat than Light: Economics as Social Physics, Physics as Nature's Economics*. (Historical Perspectives on Modern Economics). Cambridge: Cambridge University Press. doi:10.1017/CBO9780511559990
- Monsalve, S. (2003). John Nash y la teoría de juegos. *Lecturas matemáticas*, 24(2), 137-149.
- Morin, E. (2009). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa. Barcelona.
- Ormerod, P. (1994). *The Death of Economics*. London. Faber & Faber.

- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Editorial Ariel. Barcelona.
- Pérez, R. A. (2018). *Estrategar, Vivir la Estrategia*. Editorial UNLZ, Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Buenos Aires.
- Pérez, R. A. (2012). *Pensar la Estrategia*. Editorial La Crujía Ediciones. Buenos Aires
- Pérez, R. A. P., y Massoni, S. H. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia: Cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona. Ariel.
- Pérez, R. A., y Sanfeliú, I. (2013). La complejidad de lo social. La trama de la Vida.
- Pérez, R. A. (2018). *Estrategar. Vivir la Estrategia*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Zamora, Argentina.
- Pilar, J. (2011). *Herramientas para la Gestión y la Toma de Decisiones*. Salta: Editorial Hanne.
- Van Riel, C. B. M. (2012). *Alinear para ganar*. LID Editorial. Madrid. ISBN: 9788483566442.
- Schaffernicht, M., y Madariaga, P. (2007). Acerca del pensamiento causal dinámico: hacia una perspectiva educativa. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 33(1), 129-149. doi:10.4067/S0718-07052007000100008
- Schwab, K. (Enero 14, 2016). The Fourth Industrial Revolution: what it means and how to respond. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Tajfel, H. (1972). *La catégorisation sociale*. Larousse. Paris.

- Toffler, A., y Toffler, H. (1996). *La creación de una nueva civilización: la política de la tercera ola*. Plaza & Janés. Barcelona.
- Tomasini, M. E. (2010). Un viejo pensador para resignificar una categoría psicosocial: George Mead y la socialización. *Athenea Digital. Revista de pensamiento e investigación social*, (17), 137-156.
- Vetter, G. (2012). La ejecución estratégica, o cómo hacer que las cosas ocurran. https://spinoff.ugr.es/media/files/La_ejecuci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_o_c%C3%B3mo_hacer_que_las_cosas_ocurran.pdf
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide. Madrid.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa*. Madrid: Rústica.
- Vygotsky, L. (1995). Pensamiento y lenguaje. *Buenas Tareas*. <https://www.buenastareas.com/ensayos/Pensamiento-y-Lenguaje-Vygotsky/34931.html>
- Wagensberg, J. (1994). *Ideas sobre la complejidad del mundo*. Tusquets Editores Planeta de Libros. Barcelona.

La dificultad de pensar estratégicamente la comunicación en nuestro tiempo

Juan Camilo Jaramillo López¹

Resumen

En este capítulo se pone en cuestión el uso de la denominación “comunicación estratégica”, cuando es utilizada para calificar intervenciones comunicacionales que en realidad son tácticas y meramente operativas. Para ello, se revisan los conceptos *estratégico* y *estrategia* con el objetivo de sustentar que la tendencia predominante es atribuirle a la comunicación un carácter estratégico por su relación con lo que se considera importante, necesario, urgente u oportuno, y no por su correspondencia con un plan maestro que trace objetivos para cumplir el mandato misional y hacer posible la visión, es decir, por su aporte a objetivos y propósitos estratégicos. Como conclusión, se afirma que la visibilidad mediática y el modelo de transmisión de información son los dos paradigmas instalados que se constituyen en los grandes obstáculos para pensar estratégicamente la comunicación en nuestro tiempo.

1 Comunicador social y periodista de la Universidad Externado de Colombia. Asesor y consultor nacional e internacional de proyectos de comunicación pública en los sectores público y privado y profesor en programas de posgrado. Autor del libro *Modelo de comunicación pública, organizacional e informativa para entidades del Estado*, además de artículos y ensayos sobre comunicación en *Revista Foro*; *La Iniciativa de Comunicación*; *Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público*, *Comunicação pública*, *Sociedade e cidadania*, serie *Pensamento e Prática* y *Retos a la comunicación en el posacuerdo: políticas públicas, legislación y renovación de las culturas políticas*. juan.jaramillo@gmail.com

Palabras clave: Comunicación, información, organización, estratégico, estrategia, objetivos, paradigma, modelo, visibilidad.

The difficulty of thinking strategically about communication in our time

Abstract

This chapter questions the use of the term “strategic communication” when it is used to qualify communication interventions that are actually tactical and merely operational. To this end, the concepts strategic and strategy are reviewed in order to argue that the predominant tendency is to attribute a strategic character to communication because of its relationship with what is considered important, necessary, urgent or opportune, and not because of its correspondence with a master plan that outlines objectives to fulfill the mission mandate and make the vision possible, that is, because of its contribution to strategic objectives and purposes. In conclusion, it is affirmed that media visibility and the model of information transmission are the two installed paradigms that constitute the great obstacles to think strategically about communication in our time.

Key words: Communication, information, organization, strategic, strategy, objectives, paradigm, model, visibility.

A dificuldade de pensar estrategicamente sobre a comunicação em nosso tempo

Resumo

Este capítulo questiona o uso do termo “comunicação estratégica” quando ele é utilizado para descrever intervenções de comunicação que são, de fato, táticas e meramente operacionais. Para tanto, os conceitos de estratégico e estratégia são revisados para argumentar que a tendência predominante é atribuir um caráter estratégico à comunicação por

sua relação com o que é considerado importante, necessário, urgente ou oportuno, e não por sua correspondência com um plano diretor que delinea objetivos para cumprir o mandato da missão e tornar a visão possível, ou seja, por sua contribuição para os objetivos e propósitos estratégicos. Em conclusão, afirma-se que a visibilidade da mídia e o modelo de transmissão de informações são os dois paradigmas instalados que constituem os grandes obstáculos para pensar estrategicamente a comunicação em nosso tempo.

Palavras-chave: Comunicação, informação, organização, estratégico, estratégia, objetivos, paradigma, modelo, visibilidade.

La promesa «comunicación estratégica» se vuelve lugar común en la oferta de comunicadores sociales, periodistas, publicistas, agencias de medios y administradores de comunidades en línea y, por supuesto, también en la demanda de sus clientes. Sin embargo, pocas veces los planes, campañas o acciones que así se presentan son en realidad estratégicos. Para decirlo de manera precisa: no por denominarse de esa manera responden al trazado de un conjunto de acciones necesarias para lograr un objetivo estratégico, que sería, por simple asociación de conceptos, lo que les daría ese carácter.

Actualmente, casi nadie se atreve a proponer una acción de comunicación sin el respaldo del calificativo «estratégica», que confiere alcurnia como reflejo, quizás, del uso extendido del término en el lenguaje de la administración, dirección o gestión (*management*). Sin embargo, buena parte de las acciones que así se plantean no pasan de ser tácticas, que, si bien pueden ser necesarias, importantes, urgentes u oportunas, responden al análisis de la coyuntura, y tienen efecto inmediato en esta. Lo problemático es que no trascienden más allá de resolver una necesidad de momento; es decir, que son prescindibles porque ningún objetivo estratégico depende de estas.

Existen tres distinciones significativas que se deben efectuar para entender la dificultad actual de pensar estratégicamente la comunicación: ¿qué va de la estrategia a lo estratégico? ¿qué va de lo importante y lo necesario a lo estratégico? y ¿qué va de lo urgente y lo oportuno a lo es-

tratégico? Para poder desarrollarlas, hay que empezar por las preguntas iniciales: ¿Qué es lo estratégico? ¿De qué depende que un plan de comunicación sea estratégico?

Lo estratégico

En «El Arte del Ajedrecista, estrategias de comunicación o comunicación estratégica», desarrollé con algún detalle el tema. Lo estratégico es lo que direcciona y ordena el trazado de las estrategias y se define por la respuesta a tres preguntas: i) ¿Es imprescindible para el cumplimiento de la misión y los objetivos de la organización?; ii) ¿Articula acciones de diferentes áreas y por lo tanto es transversal?, y iii) ¿Se propone metas y objetivos en el tiempo?

Para una organización es estratégico aquello que cumple esas tres condiciones: i) de una u otra manera puede afectar el cumplimiento de su misión; ii) no depende de un solo factor, sino que es sistémico y por consiguiente requiere de una política o lineamiento que debe ser coordinado con eficacia y eficiencia para lograr el resultado, y iii) no es coyuntural y, por tanto, demanda un trazado de acciones en el corto, mediano y largo plazos para que sea sostenible.

Pensar estratégicamente (Jaramillo, 2011) significa hacerlo sin perder de vista el norte trazado por el propósito final, entendiendo que la política sustenta a la estrategia y esta a la acción (Luis Ramiro Beltrán, 1993). Por consiguiente, la acción debe responder a lineamientos claros y definidos y proponerse metas que evolucionen y maduren las condiciones necesarias para obtener el resultado final esperado.

La primera condición (que de una u otra manera puede afectar el cumplimiento de la misión) significa que, para que una intervención comunicacional sea estratégica, no basta con que tenga algún tipo de conexión con los objetivos misionales. Esto es así porque nada debe suceder ni hacerse sin esta relación; por el contrario, tiene que estar directa y explícitamente articulada con los objetivos.

Esta condición es una diferencia fundamental de lo operativo con respecto a lo estratégico. Lo operativo es importante porque determina los procesos, procedimientos, actividades y acciones específicas que se ejecutan en el día a día y es fundamental para que el trazado estratégico funcione como está previsto (la planeación incluye líneas de soporte o apoyo a las misionales). Sin embargo, lo operativo solo adquiere prioridad estratégica cuando, al dejar de funcionar, o no funcionar bien, pone en riesgo el cumplimiento de los objetivos, aunque también puede darse cuando se presentan condiciones excepcionales que así lo determinen.

En una oficina de prensa, por ejemplo, es operativa la emisión de boletines con una periodicidad determinada y un nivel aceptable de acogida de los medios periodísticos, porque es una actividad que hace parte de su operación ordinaria. Pero en una crisis reputacional, dado que el cuidado de imagen es un propósito estratégico para cualquier organización, se vuelven estratégicos tanto el contenido de esos boletines como su oportunidad, así como la capacidad que tenga la oficina de que los medios los acojan, reproduzcan y utilicen para informar con veracidad. Establecer el procedimiento y asignar funciones para producir esos boletines es responsabilidad del plan operativo de comunicación, pero su orientación editorial, sus contenidos y el tratamiento que se le dé a la información durante la emergencia es una responsabilidad estratégica que debe asumir un comité de crisis, del cual debe hacer parte el área de comunicación.

En este punto es importante establecer la diferencia entre el nivel estratégico y el nivel operativo o de acción: el primero tiene su norte en los propósitos y objetivos de la organización y plantea qué les aporta la comunicación (no solo le da a esta un valor por su utilidad instrumental, sino que le asigna responsabilidades y metas propias). Mientras que el nivel operativo define tácticas, es decir, métodos y procedimientos, y, por consiguiente, encuentra su norte en las definiciones, directrices y decisiones establecidas en el nivel estratégico.

Para mencionar algunos ejemplos, lograr visibilidad sectorial o social, construir el relato de la organización, implementar políticas de apertura e interlocución con grupos de interés, garantizar la circulación

de la información, consolidar visión compartida, promover el trabajo colaborativo o comunicar transparencia en la gestión son objetivos de comunicación de carácter estratégico. Por su parte, diseñar y ejecutar campañas de posicionamiento institucional, gestionar el relacionamiento con editorialistas y generadores de opinión, administrar redes sociales, promover escenarios de encuentro y conversación con grupos de interés, realizar eventos periódicos de rendición de cuentas o hacer visibles áreas y funcionarios destacados son objetivos y acciones tácticas que pueden formar parte de una articulación estratégica, pero que si se realizan por aparte, sin conexión o integración con lo misional, pierden su efectividad estratégica.

La conclusión salta a la vista: todo plan estratégico de comunicación debería contener ambos niveles de planeación: una dimensión estratégica que delimite y ubique con claridad y precisión los objetivos y metas de la comunicación, fundamentados en la misión y orientados al logro de la visión, y una dimensión operativa que determine los métodos, procedimientos, actividades, acciones, recursos, cronogramas y presupuestos necesarios para desarrollarlos. La cuestión es que, por lo general, solo se diseñan planes operativos porque, en realidad, no se le reconoce carácter estratégico a la comunicación.

La segunda condición (que no depende de un solo factor sino que es sistémico y por consiguiente requiere de una política o lineamiento que debe ser coordinado con eficacia y eficiencia para lograr el resultado) implica que comunicarse entre sí y con grupos de interés es una función inherente a la naturaleza organizacional. De allí que esta condición involucra a diferentes áreas, procesos y niveles y, no solamente a los que formalmente tienen la responsabilidad directa y explícita de gestionar la comunicación, como sucede con los objetivos estratégicos en general, que suponen agregación de valor generado desde diferentes áreas y procesos. De aquí se desprende que una intervención comunicacional es estratégica cuando responde a políticas y lineamientos organizacionales que articulen y agreguen valor derivado de las acciones y decisiones de la organización en su conjunto.

La que se comunica es la organización, y lo que comunica son gestos (en el plano simbólico de la interacción), contenidos e información que se

originan y circulan, en y desde diversos lugares de su estructura, pero que afectan y tienen repercusiones en múltiples audiencias tanto externas como del mismo equipo. Lo que sucede en la mayoría de los casos, sin embargo, es que se asume que la comunicación es una herramienta funcional especializada del área que presta servicio a las necesidades de gestión de información e interlocución de otras áreas y procesos, y no se reconoce que el entramado de sentidos y contenidos que le dan origen a esa información o interlocución son responsabilidad de esas áreas y procesos que los generan, y que, por tanto, como lógica consecuencia, ellas deben ser corresponsables de su trámite y gestión. En otras palabras, esta es una comprensión de la comunicación como instrumento útil para *transmitir* contenido, como recipiente vacío sin otra función que prestar sus herramientas (canales, plataformas, formatos, lenguajes, etc.) para que otras áreas y procesos se comuniquen, pero sin un propósito propio. Esto último explica por qué las áreas de comunicación son concebidas como meras operadoras del instrumento, de allí que se piensa que los resultados en la gestión de la comunicación dependen en forma exclusiva y determinante de su experticia técnica y profesional.

No obstante, comunicar no solamente es transmitir información, sino construir comunes: referentes, comprensiones, imaginarios, visiones, propósitos, lenguajes, en fin, siguiendo a Martín Barbero (2000):

Creo que si la comunicación sirve para algo es para experimentar la capacidad de convivir que significa realmente comunicar: poner en común y romper con ese fetiche teórico y político que confunde la comunicación con la transmisión y entonces el vehículo se convierte en protagonista. (p. 51).

La comunicación no es un recipiente vacío, por el contrario, es una dimensión de la organización con una función propia de carácter estratégico. Esto se da porque estos comunes son la fina armazón, el tejido de comprensiones y voluntades que sostiene y solidifica la construcción organizacional, tanto en el plano de la estructura ejecutiva y operacional como en el de la cultura organizacional. Esta última es una dimensión pocas veces considerada en del ámbito de la comunicación estratégica en las organizaciones, ya que la circunscriben al nivel de responsabilidad de sus áreas de Gestión del Recurso Humano. En realidad, en esta di-

mención es donde se ponen en escena imaginarios compartidos, valores y principios, pero también prejuicios, prácticas directivas inconvenientes, circuitos informales de información, miedos, conflictos no resueltos, en general, los múltiples y complejos modos de una comunicación subterránea, ajena y en muchos casos contradictoria del proyecto organizacional, que inevitablemente terminan proyectándose a los grupos de interés y a la sociedad en general.

En consecuencia con lo anterior, no tiene sentido atribuirle a la gestión operativa (al área que ejecuta el plan de acción de comunicación) la responsabilidad única y absoluta de lograr que la organización se comunique consigo misma y con sus grupos de interés, puesto que esta es una responsabilidad estratégica de toda la organización. De hecho, la visión no es otra cosa que un contenido comunicativo altamente convocante y retador, que no es posible en ninguna otra parte diferente de la decisión y la voluntad compartidas por las personas, y que se erige como parámetro superior para valorar las decisiones estratégicas. Esto, por lo menos desde mi particular punto de vista, le da forma a lo que llamaría esfera pública organizacional en el sentido lato habermasiano: un lugar que solo existe en la comunicación, donde se delibera para negociar los disensos y consolidar los consensos y las decisiones que en conjunto trazan el rumbo que orienta el trabajo diario. Sin ir más lejos, es el corazón que bombea el sentido que, al irrigarse por el sistema venoso organizacional, produce la fuerza y la energía que motivan y animan el deseo colectivo de llegar hasta donde la organización se propuso llegar.

Un buen ejemplo de ello es la potencia de la conversación para construir visión compartida en las reuniones de planeación. Cuando no se limitan al ejercicio anual de realizar jornadas para definir planes de acción, sino que se replican en las áreas, y además se realizan cuantas veces sea necesario o pertinente a lo largo del año para revisar metas, evaluar resultados y renovar el pacto organizacional, las reuniones de planeación fortalecen el sentido de pertenencia y contribuyen a crear redes colaborativas entre las áreas.

Todo pasa por la comunicación porque es el fluido de sentido que activa y pone en funcionamiento la compleja red de relaciones, instrucciones,

acuerdos y decisiones que le dan vida la organización. Sin comunicación las decisiones se paralizan, no fluyen; es como una gran planta industrial a la que se le suspende la alimentación energética que la mantiene en movimiento y actividad.

Y la tercera y quizás la más esclarecedora condición (que no es coyuntural y por tanto demanda un trazado de acciones en el corto, mediano y largo plazos para que sea sostenible) significa que sea de largo aliento, es decir, que no se agote en la coyuntura o en el resultado inmediato. Esto es, que no se enfoque en lo necesario, lo importante, lo urgente o lo oportuno, sino que acumule valor en la medida en que supere etapas y alcance metas previstas, que a su vez planteen nuevos puntos de llegada o metas parciales en procura de un propósito superior. En pocas palabras, que tenga claros sus horizontes de corto, mediano y largo alcance.

Para no ir muy lejos, y aunque resulte incómodo recordarlo, el concepto de trazado estratégico, tomado del lenguaje militar donde se origina, tiene como fin ganar guerras y no solo triunfar en batallas. Estas, por lo general, cumplen el objetivo de lograr avances significativos que creen las condiciones propicias para la victoria final, porque muy pocas veces una guerra se ha ganado en una sola batalla. Aunque los estrategas militares buscan producir un momento de quiebre, una acción o un conjunto de acciones que modifiquen a su favor radical y definitivamente la relación de fuerzas con el adversario, sus estrategias están orientadas a garantizar triunfos parciales siguiendo un plan maestro, que no es otra cosa que a una ruta crítica que traza los puntos del itinerario que se deben recorrer para obtener el resultado esperado.

Puesto el asunto en otro escenario más amable, al que también le reconocemos naturaleza estratégica, la sabiduría del maestro de ajedrez consiste en prever la estrategia de su contendor y en desarrollar la paciencia y el cuidado necesarios para analizar y proyectar los siguientes movimientos que se deriven de cada una de sus jugadas, de tal manera que se cumplan los supuestos previstos en su propia estrategia. El suyo es un talento singular para trazar la ruta que cree las condiciones necesarias para sus siguientes jugadas y para generar en su contendor expectativas que lo induzcan al error, a recorrer la ruta de la derrota.

Los juegos de estrategia se diferencian de cualquier otro tipo de juegos precisamente porque requieren tiempo para acumular resultados parciales y crear condiciones favorables al jugador. La mirada estratégica es como observar desde la azotea del edificio, a la altura o más arriba aún de las construcciones vecinas, lo que proporciona un panorama completo y amplio del entorno que nunca podría lograrse desde el primer piso.

Un estratega es ante todo un visionario, alguien con la capacidad de organizar la información de que dispone, de tal manera que esta le proporcione la mirada de conjunto sobre las posibles variables necesaria para decidir sus movimientos y prever los de otros o del contexto, evitando que lo sorprendan y lo obliguen a actuar reactivamente. Porque actuar por reacción significa ponerse en posición de desventaja y perder control sobre la iniciativa, lo que aumenta los niveles de incertidumbre e impredecibilidad del resultado final.

La visión, ese estado imaginado de resultados, madurez, crecimiento, reconocimientos y proyección, a donde queremos llegar en un periodo determinado cumpliendo el mandato misional, es de largo alcance, se sustenta en indicadores y en ejercicios de prospección. Sin embargo, la visión también se sustenta en supuestos y cálculos sujetos a factores externos sobre los cuales no hay posibilidad de control y que pueden variar en el tiempo. De manera que se plantea un horizonte de llegada para un itinerario complejo que requiere el cumplimiento de metas y el logro de objetivos parciales que sirvan de base para procurar nuevas metas y objetivos parciales. Todo esto requiere interpretar, leer y capitalizar oportunidades, así como revisar cálculos que no se cumplieron: la visión determina el gran objetivo, el punto de llegada, pero al planteamiento estratégico le corresponde determinar el camino, las etapas que deben ser superadas, los objetivos parciales. El trayecto sucede en el tiempo. Esto no quiere decir que lo estratégico no deba entender la complejidad y la dimensión de la coyuntura; por el contrario, significa que no puede agotarse en ella, por lo que se deben disponer las herramientas y procedimientos adecuados para atenderla, pero siempre sin perder de vista lo planeado por lo urgente.

Lo estratégico también está determinado por su alcance y este, a su vez, por la superación de las etapas previstas para crear nuevas condiciones y nuevos avances. La complejidad de esas etapas varía, algunas son cercanas porque han venido sido trabajadas con anterioridad o porque hay condiciones para alcanzarlas sin requisitos previos: esas son de corto plazo. Otras etapas tienen prerequisites que se deben cumplir antes de abordarlas; es decir, requieren aprestamientos, avances concretos, bases sobre las cuales apoyarse y periodos de maduración antes de ofrecer resultados: esas son de mediano plazo. Las últimas etapas requieren que se hayan cumplido las de corto y mediano plazo para poder ser emprendidas. También deben ser sostenidas durante periodos importantes o ser permanentes: esas son de largo plazo.

Para aterrizar la reflexión con ejemplos, en un plan de comunicación aquellos objetivos que fortalecen la operación, como crear líneas o grupos de trabajo, actualizar o modernizar plataformas y abrir frentes de actividad en medios y modos organizacionales o sociales suelen ser de corto plazo. Por su parte, los objetivos que cualifican prácticas comunicativas como desarrollar nuevas líneas editoriales, implementar políticas de comunicación o posicionar voceros en medios, son casi siempre de mediano plazo. A su vez, y recuperar capital reputacional, mejorar el clima organizacional, formar públicos o audiencias o consolidar la interlocución con grupos de interés son, por lo general, objetivos de largo plazo. Lo importante aquí es entender que, para ser estratégico, un plan de comunicación debe tener un horizonte superior al de realizar actividades y acciones puntuales, por especializadas que estas sean o eficaces que se consideren.

La estrategia

En estricto sentido, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un resultado. Esto quiere decir que cualquier conjunto de acciones combinadas, orientadas a conseguir un efecto específico, puede ser definido legítimamente como tal. La noción 360° del *marketing* y la publicidad, por ejemplo, parte del principio de la

narrativa transmedial que supone la combinación de plataformas y formatos. Esta noción, por su misma naturaleza fractal, reproduce con fidelidad las partes en un todo complejo no lineal, asignándole a esas partes características de lenguaje, duración, énfasis y estética propias de cada audiencia, cada plataforma y cada formato, pero conserva cada una su naturaleza comunicativa, o el contenido que busca comunicar. En consecuencia, ese conjunto de acciones, las cuales se convierte en contenedor particular y diferenciado de un mismo relato comunicativo que al expresarse y ser reproducido en diferentes soportes y con diferentes lenguajes da cuenta del mismo todo, constituye un proceso narrativo complejo a través del cual se prevé alcanzar un objetivo. Se trata, en otras palabras, en una estrategia. De igual manera, en publicidad hay estrategias que combinan acciones en medios masivos (ATL) con acciones a través de medios directos (BTL) para lograr objetivos de mercadeo. Asimismo, las centrales de medios se especializan en diseñar estrategias de pauta publicitaria con la mayor eficacia comunicativa y el máximo aprovechamiento del presupuesto.

Para ponerlo en términos de los campos que presento² en Jaramillo (2007) (a saber, el corporativo, informativo, de movilización y organizacional), en el plano corporativo se trazan, por ejemplo, estrategias que articulan acciones de cabildeo con campañas mediáticas para lograr objetivos de posicionamiento de imagen o de consolidación de reputación. En el plano informativo, las oficinas de prensa buscan sinergias mediante estrategias que utilizan el *free press*, las declaraciones de voceros institucionales, el refuerzo informativo a través de influenciadores y generadores de opinión o la realización de eventos como ruedas de prensa y reuniones de micrófono cerrado con editorialistas y periodistas especializados. En el plano de la movilización es casi obli-

2 “La propuesta general de comunicación pública se formula cuatro preguntas cuyas respuestas configuran los ámbitos de cuatro grandes campos de actuación de la comunicación como eje estratégico articulador de significado y de sentido compartidos, igual en la esfera pública de la sociedad que en la de cualquier grupo u organización: la pregunta de la identidad (comunicación corporativa), la pregunta del relato (comunicación informativa), la pregunta de la interacción con grupos de interés (comunicación movilizadora) y la pregunta de la coherencia (comunicación organizacional)” (Jaramillo, 2007, p. 251).

gado el uso de estrategias que articulan acciones organizativas de convocatoria directa con acciones pedagógicas de carácter participativo y con acciones mediáticas que vuelven colectivo el propósito común y le dan legitimidad al trabajo de base. En el plano organizacional se trazan estrategias que articulan acciones pedagógicas o de conversación con campañas en medios institucionales.

Lo que difícilmente puede ser denominado «estrategia» es la mera utilización de una pieza. Su publicación en cualquier formato y soporte es una acción de comunicación que puede ser oportuna, efectiva y significativa, pero se agota en sí misma. Esto se da porque responde a una intención puntual específica, es autosuficiente, no interacciona ni se complementa con otras acciones en una secuencia prevista para lograr un resultado. Esta es una de las distorsiones más comunes, producidas por el mal uso del concepto. Es decir, se da cuando en respuesta a una necesidad de comunicación se plantea poner en circulación una pieza, por excelente que sea su factura, pero sin proyección más allá de alcance inmediato y se le da el rótulo de «estrategia». Aunque suene a caricatura, es el caso del comunicador que siempre tiene como respuesta, cuando se le solicita una estrategia, la producción de un video, la distribución de una pieza impresa, un *banner web*, una etiqueta o un *tweet*, un envío de correo masivo, un *streaming* o cualquiera otra acción de comunicación que considera pertinente o innovadora, pero que por serlo no constituye una estrategia, así cumpla con eficacia su propósito.

Lo anterior no quiere decir que una estrategia no pueda perfeccionarse en una sola acción de comunicación de alto impacto, como por ejemplo una declaración pública de sector, un evento cultural o artístico o la pauta de una pieza comercial o institucional en escenarios de altísima audiencia como el *Super Bowl* norteamericano, el campeonato mundial de fútbol o los Premios Oscar o Grammy. En estos casos, la estrategia consiste, precisamente, en el trazado de la ruta para estar en ese escenario, que seguramente tendrá mucho de negociación, supondrá algún tipo de campaña mediática previa o requerirá un arduo proceso organizativo y de producción para crear las condiciones propicias para su emisión.

Trazar una estrategia, en consonancia, es definir la ruta de decisiones y de acciones para alcanzar un objetivo determinado. Cada vez que diseñamos y ejecutamos una secuencia de emisión de piezas o realización de actividades comunicativas con un propósito determinado estamos implementando una estrategia de comunicación. Todo plan se concreta en estrategias, es decir, en rutas que organizan de una cierta manera decisiones y acciones para cumplir objetivos y metas. Sin embargo, no todo plan, por ser plan, es estratégico, ya que es posible, como ya se explicó, que su naturaleza sea operativa y que sus estrategias estén encaminadas a cumplir funciones rutinarias o de ejecución de actividades que garanticen condiciones de apoyo a los objetivos estratégicos.

Figura 1.1
Plan estratégico



Nota. Tomado de Jaramillo (2019).

Lo importante

La tercera acepción que entrega el Diccionario de la Real Academia de la palabra *estratégico* indica que es un adjetivo “de importancia decisiva para el desarrollo de algo” (Real Academia Española, s. f.). Con respecto al término *importancia*, se define como “una cualidad de lo importante, de lo que es muy conveniente o interesante, o de mucha entidad o consecuencia” (Real Academia Española, s. f.). En concordancia con estas definiciones, el sentido común traslada esta acepción a la noción de lo estratégico en cualquier contexto y situación, lo que probablemente explica la idea generalizada de que todo lo que se considera importante es de suyo, y por extensión, estratégico. Sin embargo, lo *importante* es una calificación vaga, subjetiva y difícil de establecer, a no ser que medie algún criterio referente o de medida que permita determinar su nivel real de trascendencia e imprescindibilidad. Esto se puede establecer ya que, siguiendo dichas definiciones, el hecho de que algo sea conveniente o interesante, tenga peso y valor en sí mismo o genere consecuencias no es suficiente para concluir que sea lo acertado o necesario en un momento determinado. Así mismo, su “importancia decisiva” debe ser valorada de acuerdo con algún parámetro que lo determine. De hecho, buena parte de las decisiones que tomamos cotidianamente consisten, precisamente, en elegir, entre opciones que consideramos igualmente importantes, la que mejor responde a la necesidad que necesitamos atender.

Lo *importante* tiende a ser determinado por lo circunstancial o por la variabilidad de los contextos. Algo que en un momento se considera y es realmente importante puede dejar de serlo en la misma proporción o ceder su lugar en las prioridades si se modifican las condiciones que lo determinan. Esto no quiere decir, por supuesto, que pierda valor, sino que pasa a otro nivel de importancia, y que, por consiguiente, depende de variables independientes que deben ser identificadas y valoradas de acuerdo con las nuevas circunstancias. Así, por importante que sea o parezca una intervención comunicacional en un momento determinado, no necesariamente es estratégica. Puede serlo, es cierto, pero no tiene que serlo, porque lo que realmente le da ese carácter es que responda al trazado estratégico de la organización. La competencia de dirigir se caracteriza, en buena

medida, por la capacidad de establecer distinciones para darle prioridad a lo verdaderamente importante. Como ya se dijo, el parámetro para definir si una intervención comunicacional es estratégica o no es su aporte al logro de algún objetivo estratégico.

Lo necesario

Lo *necesario* es una característica de lo operativo y una condición de lo estratégico. Esta noción alude a algo que se debe realizar porque así está previsto, y que no es caprichoso ni ocioso, sino que cumple una función dentro del plan. De hecho, planear implica identificar lo que se debe hacer para materializar los objetivos, ejecutar las estrategias y cumplir las metas. En otras palabras, se alude a lo que es necesario, partiendo del sano principio de que nada que pueda ser considerado innecesario tiene sentido, no solo porque supone desperdicio de recursos, sino porque distrae e incluso puede tener repercusiones negativas si por llevarlo a cabo se deja de lado algo imprescindible. Todo lo estratégico es necesario, pero no todo lo necesario es obligatoriamente estratégico, o por lo menos su carácter de necesario no es el parámetro para reconocerle tal rasgo. La planeación de la comunicación se enfrenta al reto de establecer qué de lo importante y de lo necesario es estratégico o imprescindible para que se cumpla la misión y se superen los retos que plantea la visión. A su vez, se enfrenta a qué es operativo o del funcionamiento ordinario de la organización.

Existen muchas estrategias que a simple vista parecen necesarias, pero que no entran en el rango de lo estratégico *per se* ni en todos los casos. Por ejemplo, en el campo corporativo nadie discutiría la importancia para una empresa comercial de que su marca esté en los medios masivos. Sin embargo, grandes firmas de productos de belleza y cuidado del cuerpo han tenido éxito implementando estrategias de venta directa de catálogo a través de vendedoras, amas de casa comunes y corrientes, sin ninguna o con muy poca presencia en esos medios. Para estas empresas estar en medios para comunicarse con sus clientes no hace parte de su planteamiento estratégico, pese a lo necesario que pudiera parecer utilizarlos. De hecho, solo lo hacen cuando han garantizado una base sólida

de fidelización de marca gracias a su estrategia comercial de comunicación directa a través de la venta de catálogo y de personas cercanas al comprador en espacios cotidianos.

De manera similar, en el campo movilizador, puede parecer necesario que determinada información sea divulgada en forma masiva apenas se produce, aunque parte de la clave de lo estratégico es que hacerlo de esta manera sea conveniente para establecer relaciones y vínculos que contribuyan a generar sentido con los grupos de interés. Es el caso de temas que involucren afectaciones a comunidades, pues no tiene sentido y es contraproducente que se enteren por los medios masivos de algo que les compete particularmente. Lo mismo sucede con la información corporativa que afecta a los empleados, pero les llega por la vía del rumor, la confirmación por agentes externos o los medios masivos de comunicación.

Lo necesario y lo importante son dos argumentos comunes para pre-textar lo estratégico, pero que no lo determinan necesariamente: es importante publicar de inmediato un aviso o iniciar una campaña. Sin embargo, cabe preguntarse si esto es estratégico. Para ello es necesario hacer presencia en medios, pero ¿en cuáles es estratégico hacerlo? Es importante publicar un blog, pero ¿está definido su objetivo estratégico? Es importante y necesario comunicar, pero ¿está claro qué comunicar y cómo comunicarlo?

Lo urgente

La declaración de urgencia es otro de los grandes obstáculos para pensar y ejecutar lo estratégico. Esto se da en la práctica cotidiana de las áreas de comunicación, que, por lo general, siempre están reaccionando a la coyuntura, lo que se conoce en la jerga de los comunicadores como “apagar incendios”. Por consiguiente, no se tiene tiempo, disposición, ni capacidad, para actuar estratégicamente.

“Apagar incendios” es apenas lógico si la idea que se tiene de la comunicación es la del instrumento vacío que funciona cuando se lo carga con cualquier contenido, y cuya responsabilidad básica es estar en permanente disposición para responder a las emergencias tan comunes

en el medio. Se trata de la idea tradicional de la sala de redacción a la espera de la noticia de última hora para diseñar, redactar y publicar los contenidos de primera página. También puede ser la Dirección de Comunicación que organiza y planea el trabajo de su equipo con criterio de inmediatez, según las últimas directrices y orientaciones de la Alta Dirección, que suelen ser de tal complejidad y urgencia y que obligan a relegar a un segundo plano otras tareas previstas, así sean estratégicas. Por esta razón, las áreas de comunicación son consideradas de apoyo en las organizaciones —como las de tecnología o soporte *web*, desarrollo organizacional, tesorería y contabilidad o desarrollo físico—, y su planeación, más que proponerse objetivos de carácter estratégico, se efectúa con base en objetivos operacionales.

Lo *urgente*, por definición, requiere atención inmediata, no da espera ni se atiene a lo planeado, a no ser que haya sido previsto y esté definido como oportunidad o como riesgo. En este último caso el manejo demanda criterio estratégico, para lo cual deben existir recursos, procedimientos y lineamientos que permitan afrontarlo sin afectar la operación. A su vez, lo que tiene sentido, en consecuencia, es que exista un objetivo orientado a desarrollar la capacidad organizacional para atender la contingencia, como sucede con los planes de manejo de crisis, que, por supuesto, deben pertenecer al trazado estratégico de cualquier organización.

Los problemas de comunicación, especialmente los que tienen que ver con la gestión de la información, suelen surgir de puntos de giro repentinos y picos de tensión no esperados. Esto se da porque son producto de la interacción entre seres humanos que actúan y reaccionan subjetiva y emocionalmente, o porque demandan reacciones rápidas frente a modificaciones repentinas del contexto debidas a factores externos, políticos, económicos, sociales, naturales o de cualquiera otro tipo imposibles de controlar. De manera que la contingencia es casi inevitable, hace parte del día a día de las áreas de comunicación y, por tanto, atenderla debe estar contemplado en su diseño operativo, sobre todo en organizaciones con mayores niveles de vulnerabilidad por el sector en el que trabajan, la naturaleza de su actividad o cualquiera otra razón. Esto no significa, necesariamente, que lo que se considera urgente sea por definición estratégico en todos los casos y para todas las organizaciones.

Lo oportuno

No todo lo que es urgente tiene que ver con la crisis. La urgencia se relaciona con la oportunidad, que es una de las variables más interesantes en la planeación de la comunicación, ya que facilita la interlocución en tiempo real y permite que la construcción de sentido se inserte dentro de las dinámicas propias del día a día con fluidez y pertinencia. La metáfora universal de la comunicación es la conversación, en donde se intercambia información, se interacciona mediante la argumentación y se establecen comprensiones prácticas y concretas que enriquecen la acción. Entendida de esta manera, la conversación organizacional está hecha de oportunidades, dado que no se desenvuelve como discurso — que tiende a ser un monólogo—, sino que se estructura en términos de acción y reacción dialógica. De allí que la conversación debe ser creativa y funcionar para descubrir posibilidades, para anunciar, entender y definir rumbos.

Una mirada panorámica a la actividad comunicacional de la organización permite visualizarla como una gran conversación con sus grupos de interés. La conversación, en la medida en que no se caracteriza por la *copresencia* física obligada de los interlocutores, transcurre en secuencias discontinuas, asincrónicas y no sucesivas en el tiempo, que tienen o se espera que tengan, algún tipo de respuesta por parte de las audiencias. Una campaña institucional o comercial, por ejemplo, es un enunciado, una propuesta o una promesa que la organización divulga al efectuar un planteamiento del que espera determinadas reacciones de sus destinatarios. Se trata de una forma de interacción que Thompson (2003) define como “cuasi interacción mediática”, y que “genera una situación social en la que los individuos están vinculados mediante un proceso de comunicación e intercambio simbólico”. (p. 277).

El aporte más significativo de las llamadas redes sociales a esta conversación, para aterrizar la reflexión en el campo de los nuevos escenarios del debate público, es que estas consiguen superar las limitaciones de la *copresencia* física y la hacen posible en la virtualidad y en tiempo real. Independientemente del buen o mal uso que se haga de estas redes y de

los impactos negativos o al menos discutibles que tengan en la calidad de la información que tramitan, el empoderamiento ciudadano, del usuario y del consumidor son producto de la masificación y de la iniciativa para establecer la conversación en diferentes direcciones. Esto transcurre desde y hacia la organización, pero también horizontal y autónoma entre otros interlocutores, que ahora tienen la capacidad y el poder de interpelar o tomar la iniciativa sin intermediarios para poner sobre la mesa sus propios argumentos e intereses.

De manera que la oportunidad en comunicación es un hito de la conversación y hace parte de esta, es intrínseca a su naturaleza. En la práctica, la actividad comunicacional de las organizaciones está trabajando todo el tiempo sobre el concepto de oportunidad. Una de las condiciones de la gestión informativa, además de que sea suficiente y veraz, es que sea oportuna. Lo mismo sucede con las acciones comunicacionales de tipo corporativo, ya que perder la oportunidad de hacer presencia en determinados escenarios, no capitalizar saldos positivos reputacionales o perder vigencia de marca son descuidos que se pagan caro en términos de imagen y posicionamiento. También es un error dejar pasar la oportunidad de trabajar en el sentido de pertenencia y la visión compartida para capitalizar momentos de entusiasmo organizacional motivados por resultados importantes obtenidos en la gestión, como reconocimientos sectoriales o sociales, metas alcanzadas significativas para la sostenibilidad, noticias destacadas o reconocimientos y premios obtenidos por colaboradores.

No todas las oportunidades son válidas y hay que aprovecharlas. Incluso es posible que una valoración juiciosa califique como peligroso reaccionar ante ellas sin suficiente análisis, porque hacerlo puede resultar contraproducente. La oportunidad también puede ser engañosa. Para ejemplificar esto vale la pena remitirnos, de nuevo, al pensamiento en la maestría del ajedrez, pues allí el talento consiste en evaluar si el adversario ha cometido aparentes descuidos que ofrecen oportunidades inesperadas de poner la partida a su favor, o si lo que busca en realidad es distraer su atención sobre movimientos que varias jugadas adelante serán definitivas para el éxito de su estrategia. Existen oportunidades que, aunque en principio se ven jugosas en réditos, esconden consecuencias inconvenientes con algún

nivel de importancia, o que por su aparente brillo y rutilancia distraen y afectan otras decisiones o acciones estratégicas.

La oportunidad es una opción interesante que se plantea de forma inesperada. Por consiguiente, hay que considerarla. Sin embargo, decidir aprovecharla o desecharla es una decisión que se debe tomar con base en criterios estratégicos y del análisis específico de sus ventajas o riesgos inmediatos. La oportunidad en sí misma no es estratégica. Esta puede serlo si beneficia un objetivo estratégico, de lo contrario, probablemente, su valor no trascienda y no valga la pena tomarla. Esto es así porque implica costos imprevistos que no se justifican y aprovecharla sea ocioso o distraiga de actividades que aporten más o porque pueda acarrear consecuencias negativas y generar nuevos problemas.

El gran obstáculo: los paradigmas instalados

Hasta aquí, hemos repasado las dificultades más comunes para pensar estratégicamente la comunicación en las organizaciones: la idea de que basta diseñar e implementar estrategias para actuar estratégicamente, y la tendencia a pensar que todo lo importante, necesario, urgente u oportuno es estratégico. Si se quiere, estas son dificultades menores que se pueden superar con relativa facilidad, asumiendo que lo que confiere tal carácter no es la acción comunicacional en sí misma ni la situación que le da origen, sino su correspondencia con un plan maestro que trace objetivos para cumplir el mandato misional y alcanzar la visión, que sea transversal y que tenga metas en el tiempo. Aquí es importante reconocer que, aunque no lo declare explícitamente, toda forma organizativa, y esto vale también para los movimientos sociales, se estructura a partir de un gran propósito que le da sentido —lo que equivale a que reconoce que tiene una misión por la cual fue creada o se asocia libremente— y determina su actuación con base en un horizonte de resultados que aspira concretar y hacer realidad —una visión del estado de evolución al que busca llegar y lo que quiere lograr—. Estos son puntos de partida y llegada que enmarcan y determinan lo que es y lo que no es estratégico.

Por otra parte, las organizaciones con una estructura definida, una planeación cuidadosamente diseñada y resultados tangibles y exitosos tienen claro el concepto estratégico porque o lo aplican con lujo de competencia a su negocio o actividad. De manera que el punto aquí no es que el concepto sea poco claro o que no haya sido desarrollado en la teoría y la práctica gerenciales, sino que existen paradigmas sólidamente instalados en la cultura de las organizaciones y en la mente de los tomadores de decisiones, quienes solamente les permiten ver el valor operativo de la comunicación porque responden a una reducida comprensión de su potencialidad estratégica.

Se trata, de nuevo y de manera recurrente, de la comprensión de la comunicación como “recipiente vacío”, como herramienta o instrumento. Esta es una idea instalada con caracteres indelebles en nuestra cultura desde los comienzos de la modernidad y reforzada en el siglo XX por el modelo de comunicación predominante. Así, existen dos paradigmas, potentes, pero también nocivos, que se constituyen en los grandes obstáculos para pensar estratégicamente la comunicación y están sólidamente instalados entre nosotros y configuran nuestra comprensión acerca de lo que la comunicación es y cuál es su verdadero alcance: la visibilidad mediática y el modelo de transmisión de información.

El paradigma de la visibilidad mediática: la tarea predominante de la comunicación en las organizaciones

La Dirección de Comunicación o jefatura de prensa sabe que su trabajo consiste, básica y exclusivamente, en garantizar visibilidad en la agenda mediática a la organización, cuando no a sus directivos —en una práctica ampliamente extendida, que es inquietante, pues convierte al comunicador una suerte de asistente personal o asesor de imagen de su jefe, más que responsable de la comunicación en la organización—. Semejante reducción de la potencia de la comunicación a su capacidad de poner contenidos en los medios masivos y atraer la atención de la mirada pública está asociada al poder que se deriva del prestigio que implica pertenecer a interlocutores con amplio reconocimiento e influencia en

la sociedad, objetivo que por supuesto es estratégico si adquirir estatus u ostentar un poder lo es para la organización. Lo que no tiene sentido es que garantizar visibilidad mediática sea la única o la más predominante función que se le reconoce a la comunicación.

¿De dónde viene esta idea? ¿Cómo se ha configurado y ha adquirido consistencia hasta volverse tan potente en nuestro tiempo? Al respecto, vale la pena traer a colación la reflexión de Thompson (2003) sobre las transformaciones de la visibilidad a lo largo de la historia:

Podemos rastrear brevemente algunos aspectos de este proceso, considerando ciertos episodios de la extensa aunque algo desatendida historia de las relaciones entre las cambiantes formas de ‘publicidad’ y el ejercicio del poder político. Previo al desarrollo de la imprenta y otros medios de comunicación, la ‘publicidad’ de los gobernantes derivaba principalmente de su aparición física ante otros en el contexto de la copresencia. La mayoría de las veces estas apariciones se restringían a los círculos relativamente cerrados de la asamblea o la corte. (p. 281).

La visibilidad requería la *copresencia* y los gobernantes solían ser visibles solo para aquellos con quienes interactuaban rutinariamente en los escenarios del cara a cara de la vida cotidiana. Su audiencia estaba conformada por miembros de la élite gobernante o por individuos que participaban en la vida social de la corte. Al respecto, Thompson menciona que:

En ocasiones los gobernantes aparecían ante concurrencias más vastas, que incluían, entre otros, a algunos de los súbditos. Estas ocasiones podían ser eventos públicos mayores como coronaciones, funerales reales o marchas victoriosas. La pompa y ceremonia de tales eventos permitían al gobernante mantenerse a cierta distancia de sus súbditos, y al mismo tiempo permitían que éstos pudiesen ver y celebrar temporalmente a sus gobernantes en un contexto de copresencia. Sin embargo, en las sociedades antiguas o medievales, la mayoría de los individuos tenían muy pocas ocasiones, si alguna, de ver a los gobernantes más poderosos. Quienes vivían en áreas rurales o en las regiones periféricas de un imperio o reino muy rara vez tenían la posibilidad de ver en carne y hueso al emperador o al rey. Aparte de las marchas reales —transitorias y relativamente poco frecuentes—, la mayoría de las apariciones públicas del monarca se daban en el centro político, en los salones de

palacio o en las calles y plazas de la ciudad capital. (Citado en Geertz, 1983, p.121).

Con el desarrollo de la imprenta, los gobernantes comenzaron a adquirir un tipo de “publicidad” desligada de su aparición física ante un conglomerado de personas. Los gobernantes usaron los nuevos medios de comunicación no solo para promulgar decretos oficiales, sino también “para fabricarse una imagen personal que podía ser transmitida a otros en lugares distantes” (Thompson, 2003, p. 280-281). Por tanto, los medios de comunicación, desde el origen de la imprenta, han heredado, sin importar cuál sea su sofisticación tecnológica, la función y la tarea de lograr lo que Thompson (2003) llama publicidad mediática:

El desarrollo de los medios de comunicación creó nuevas formas de lo público, muy diferentes de la ‘publicidad’ tradicional de la copresencia. El factor clave de estas nuevas formas es que, con la extensión de la accesibilidad que permiten los medios de comunicación, la ‘publicidad’ de los individuos, acciones o eventos ya no está ligada a la circunstancia de compartir un lugar común. Una acción o evento puede hacerse público al ser grabado y transmitido a otros que no estén físicamente presentes en el momento y lugar de su ocurrencia. Las acciones o eventos pueden adquirir una ‘publicidad’ —que llamaré ‘publicidad mediática’— independiente de su capacidad de ser vistos u oídos directamente por una pluralidad de individuos copresentes. (p. 280).

Algo interesante que se desprende de esta lectura, además de su tesis del rol de los medios en la sociedad como extensión de la presencia visible del poder superando la limitación de la *copresencia*, es la noción de teatralidad, tan apreciada por la sociedad en nuestros días. Desarrollando la idea de la teatralidad, es fácil deducir que en las cortes el propósito de visibilidad necesitaba de cierta semiosis que diera majestad y amplificara el peso simbólico de la presencia del poder. De esta manera, desde la perspectiva comunicacional, la corte en sí misma era una gran puesta en escena, con argumento (ceremonial), libreto (protocolo), personajes de reparto (nobles, oficiales de la corte), protagonistas (familia real), vestuario, escenografía e incluso música. Toda una dramaturgia cuidadosamente diseñada y rápidamente asimilada y asumida por otras instituciones como la Iglesia, las cortes del poder judicial, las autoridades locales o militares y, con el advenimiento de la burguesía, por

burócratas, empresas y empresarios, ricos y famosos, para crear la idea de grandeza e imponentia, legitimidad y poder.

Esta vocación melodramática, al igual que el encargo esencial de servir para alcanzar visibilidad social, fue heredada por los medios hasta nuestros días. Allí, la prensa se convirtió en el baluarte de poder de la clase naciente que reclamaba su derecho a hacer historia, con la consecuente puesta en escena de titulares ampulosos, el recurso de la ilustración en sus primeros tiempos, la fotografía, el video, el blog, el podcast, el *streaming* y la interacción en nuestros días. La radio, en sus inicios, expandió la capacidad de alcance a los iletrados, con el recuso pomposo y teatral de las introducciones musicales a los discursos y declaraciones oficiales, el manejo sonoro de los noticieros y el tono exaltado de libretos y alocuciones de sus comienzos y ahora las mesas de trabajo con roles protagónicos y antagonistas establecidos. El cine hizo lo propio en el formato noticioso de sus orígenes y la televisión retomó y perfeccionó todos los formatos al crear otros como el *talk show* y el contemporáneo *reality show*.

Internet, con las redes sociales, ha hecho posible la irrupción de nuevos actores que reclaman su derecho a ser visibles. En este caso, se trata de ciudadanos comunes y otros actores sociales (organizaciones, movimientos) tradicionalmente marginados o excluidos de la agenda mediática hegemónica, lo cual incluye la iniciativa libre del poder de acceder a la visibilidad mediática. Con ello empieza a configurarse una nueva dramaturgia caracterizada por el lenguaje cotidiano, la reacción espontánea y el estruendo cacofónico de voces que estrenan tan poderosa cuota de poder. Por supuesto, en muchos casos se falsean supuestas reacciones masivas que manipulan su potencia amparadas en el anonimato de *hashtags* emitidos por cuentas falsas, o de la virulenta capacidad de expansión y contagio de las bodegas y su capacidad de crear a voluntad poderosas tendencias artificiales. Todo esto sin contar la arremetida de la industria del espectáculo, que asienta su poder, desde que existe, en la visibilidad de sus figuras y eventos en los medios de comunicación, con su carga abierta y calculada de teatralidad, espectacularidad y dramatismo. Se trata, entonces de una avasalladora avalancha de comportamientos que atraviesan y penetran los rincones más recónditos del comportamiento social, de la cual es difícil sustraerse, si es que se pudiera considerar la opción, lo que, por supuesto, ya no es posible.

El modelo de transmisión de información: un paradigma equívoco

Ya he planteado en textos anteriores, por ejemplo, en *Estrategias de comunicación o comunicación estratégica: el arte del ajedrecista* y *Propuesta General de Comunicación Pública*, el debate sobre el impacto perverso de la instalación en nuestra cultura, desde la escuela, del modelo de Shannon y Weaver (Shannon, 1948) de emisor-canal-mensaje-receptor, que hemos asumido como paradigma supremo de la comunicación. El aspecto que quiero resaltar es que este es un modelo de transmisión de información y no realmente de comunicación, simple y sencillamente porque comunicación e información no son lo mismo. La consecuencia práctica de este equívoco es que, con el paso del tiempo y la internalización del paradigma en nuestra cultura, se han convertido en sinónimos que usamos indistintamente. Para resumir los aspectos principales de mi argumentación, entiendo la información como el insumo básico de la comunicación, sin el cual esta no es posible, pero que es insuficiente para dar cuenta de ella. Una sociedad informada no es necesariamente una sociedad comunicada. La información se convierte en comunicación solo cuando adquiere sentido y cuerpo en distinciones, comprensiones e interpretaciones que dan la capacidad de actuar con lo que podríamos llamar conocimiento de causa y conciencia de sus implicaciones, como sucede particularmente, por ejemplo, con algunas campañas de salud pública que dejan una impronta claramente reconocible en el imaginario colectivo. Pero cuando esto no ocurre, no basta con entregarla porque es inane, no significa construcción de comunes que se comparten aún en el disenso e, incluso, puede acarrear consecuencias negativas, como sucede con la saturación ruidosa de información no verificada, insuficiente o mentirosa que corre libremente por los canales digitales en nuestros días.

Lo interesante aquí, que conecta con el paradigma de la visibilidad, es que la información también es fuente de poder. Ambos factores confluyen en la misma ecuación: si eres predominantemente visible y además controlas la información sobre los temas que manejas, aseguras y perpetúas poder. De hecho, el poder de la persuasión deriva de la posición que confiere autoridad (y hasta cierto punto legitimidad) y de la capacidad de decidir el alcance y la veracidad —que no necesariamente false-

dad, puede ser también parcialidad o insuficiencia— de la información que proporcionas.

Es tan complejo y determinante este poder que se deriva del control sobre la información, que el debate de los últimos tiempos es precisamente el de su acaparamiento o manipulación abusivos versus el derecho que asiste a todos de conocerla y utilizarla para su beneficio, la exigibilidad de su carácter inalienable de bien público. Principios como la libertad de prensa, de cátedra y de opinión han sido y son los baluartes de una denodada lucha por arrebatarle a todas las formas de poder, económico, político y social su apropiación y dominio de la información. De hecho, la llamada era de la información empieza precisamente cuando los canales digitales rompen la tradicional potestad sobre la información de los centros de poder, característica de los medios impresos y audiovisuales, y la ponen a disposición de cualquiera. El debate se centra, entonces, en la reglamentación de su acceso y trámite con criterio democrático, de acuerdo con el derecho fundamental a la información pública consagrado por la carta de las Naciones Unidas.

Así, informar se ha convertido en la segunda potencialidad predominante de la comunicación, después de la visibilidad y, por consiguiente, en la segunda prioridad en la agenda comunicacional de las organizaciones, pero, sobre todo, de quienes tienen la competencia y el poder de decidir. Estar presentes en el escenario público con los niveles de preponderancia y visibilidad necesarios para ocupar una posición que les garantice la cuota de reconocimiento, influencia o poder que consideran necesaria para su desempeño, y garantizar que circule la información que clasifican como pertinente, oportuna y necesaria, son los dos únicos objetivos de comunicación a los que se les concede carácter estratégico y que determinan lo que las organizaciones esperan y reclaman de sus áreas de comunicación.

El modelo funcionalista emisor-canal-mensaje-receptor aborda apenas parcialmente el proceso de la comunicación, aunque equivocadamente se le reconozca haber logrado su síntesis. Sin embargo, y a pesar de que esto generó un interesante debate que desafortunadamente solo tuvo repercusión académica en las postrimerías del siglo pasado. De hecho, se planteó por la escuela estructuralista europea y la semiótica, las cuales consideraban fundamental dibujar lo que pasa antes

y después de la emisión y la recepción del mensaje, y buscaron desarrollarlo acuñando conceptos como retroalimentación, perceptor y percepción de sentido. Por tanto, la de Claude Shannon, matemático y Warren Weaver, sociólogo, fue la conceptualización que terminó imponiéndose. Con ello se proyectó al primer plano la transmisión de información, y se desdibujó, hasta casi hacerla desaparecer, la noción de comunicación, de la que su modelo solamente tomó el nombre con el paso del tiempo, pues desde el principio fue una teoría matemática basada en la cibernética de la información como unidad cuantificable y no precisamente una teoría de la comunicación.

Otra consecuencia, también infortunada, de la preponderancia de este modelo ha sido la lectura, a mi juicio reduccionista y simplista, del llamado de atención del canadiense Marshall McLuhan (1964) expresado en su axioma: “el medio es el mensaje”. Lo que proponía McLuhan era la necesidad de estudiar la tendencia de los medios, creciente en su momento, de convertirse en interlocutores omnipresentes y omnipotentes de sus audiencias, que encarnan la legitimidad, veracidad y utilidad del mensaje independientemente de lo que este diga o signifique. Este fue un llamado de atención que ha quedado demostrado hasta con el alineamiento y la fidelización de los usuarios con los medios y sus estrellas, sin importar lo que digan o cómo lo digan. En la práctica, el resultado nocivo y perverso de esta idolatría del poder mediático es que tomadores de decisión y comunicadores concentran sus estrategias de manera exclusiva en la utilización de los medios, bajo la premisa de que ellos son garantía de la credibilidad y eficacia de sus contenidos y mensajes. Esto trae como consecuencia que para ellos hacer comunicación es hacer presencia en medios, elegir cuál garantiza el proceso de construcción de sentido, lo que reduce su idea estratégica a informar y ganar visibilidad en la agenda *setting* como grandes y únicos propósitos de la comunicación.

Comunicación para una sociedad comunicada y comunicadora

Para concluir, creo que en este tiempo no hay condiciones propicias para pensar estratégicamente la comunicación mientras se la siga valorando

solamente como instrumento operativo para lograr visibilidad en el universo mediático y transmitir información. Es decir, mientras no se siga viendo en la comunicación otro alcance ni entender que es el fluido vital que alimenta el funcionamiento de las organizaciones y, por consiguiente, cumple una función en sí misma en otras dimensiones diferentes e igualmente importantes a la visibilidad corporativa y la gestión informativa. Es un error continuar pensando que las áreas de comunicación tienen como única función o función preponderante gestionar medios y realizar tareas periodísticas, y con ello creer que lo estratégico en comunicación es reaccionar ante lo importante, necesario, urgente u oportuno y no orientarla al cumplimiento de objetivos comunicacionales al servicio del proyecto institucional.

Ambos paradigmas, visibilidad y transmisión de información, están tallados con fuerza casi compulsiva en la mentalidad de directivos de los sectores público y privado, incapaces de ver otro alcance y otro horizonte, que además, con mayor frecuencia de lo tolerable y permisible, confunden los linderos de su visibilidad personal con los de la organización que dirigen. De hecho, lo he escrito varias veces, es una forma de corrupción en el sector público la costumbre aceptada y bien vista socialmente de que el gobernante o el directivo trasteen consigo a su comunicador, como si se tratara de su asesor personal, y midan la eficacia de su trabajo por su capacidad de perfilar y proyectar su carrera política o profesional. Una cosa es conformar un equipo competente y capaz al servicio de la entidad en la que saben que permanecerán apenas un periodo determinado por factores políticos, y otra, bien diferente, utilizarla como trampolín poniendo sus recursos al servicio de sus intereses personales. Tendrán que perfeccionarse nuestras instituciones, madurar nuestra conciencia de lo público —aún si se trata del sector privado— y ser superados estos paradigmas y malas prácticas para que los tomadores de decisiones, que seguramente obran de buena fe, siguiendo la tradición o guiados por lo que asumen como sentido común y habilidad directiva, puedan entender el verdadero alcance estratégico de la comunicación.

Entre tanto, habrá que seguir intentando diseñar y ejecutar planes estratégicos de comunicación, aunque se queden en las buenas intenciones, porque nunca hay tiempo ni recursos para implementarlos ante el peso

inobjetable de la contingencia y el reclamo de informar y lograr visibilidad a toda costa y antes que cualquiera otra cosa. Se debe seguir trabajando para que algún día, ojalá pronto, la comunicación ocupe el lugar que le corresponde en la construcción de proyectos organizacionales a la medida de lo que merece una sociedad comunicada y comunicadora.

Referencias

Real Academia Española. Diccionario de la Lengua española, 23.^a ed., [versión 23.6 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [junio de 2023].

Jaramillo, J., y ADVOCACY, J. (2007) Proposta geral de comunicação pública. En: DUARTE, Jorge. (Ed.), *Comunicação Pública: Estado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas.

Jaramillo, J. C. (2011). ¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación? El Arte del ajedrecista. [Ponencia]. *VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Cali, Colombia*. https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8310/el_arte_del_ajedrecista.pdf;jsessionid=D76345B6597DCD75D-0DA108AB098D8FFjvml?sequence=1


McLuhan, M. (1994). *Understanding media: the extensions of man* (Publicado originalmente en 1964 por Mentor, Nueva York.). Cambridge, Mass. MIT Press.

Shannon, C. (1948). A mathematical theory of communication. *Revista técnica de Bell System*, 27, 379-423.

Thompson, J. B. (2003). La transformación de la visibilidad. *Estudios públicos*, (90), 273-296. Centro de Estudios Públicos (CEP). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7869534>

Comunicación estratégica y construcción de lo público

El desafío de la conversación: comunicación estratégica de la administración pública

Olga Gutiérrez-Tobar¹   

Resumen

Las organizaciones públicas tienen características que, desde su misma razón de ser, definen escenarios distintos para la comunicación estratégica. De allí que se considera importante no solo analizar cómo está en la práctica su aplicación, sino hacia dónde se debería, desde la academia, aportar para que se avance en la generación de procesos de construcción colectiva de lo público, de cocreación con la ciudadanía y los funcionarios y en la humanización de las entidades. En este texto se recogen algunos estudios realizados en Perú, España, Estados Unidos y Colombia, en los cuales se abordan las características particulares del sector público, lo que se entiende por comunicación estratégica de la administración pública. Igualmente, se hace analizar los trabajos de grado que sobre el tema se han realizado en los 7 años que lleva la Especialización en Comunicación Estratégica de la UNIMINUTO y se presentan algunos retos y desafíos.

1 Doctoranda en Ocio, Cultura y Comunicación para el Desarrollo Humano, en la Universidad de Deusto, España, Magister en Políticas Públicas en la Universidad de los Andes, de Bogotá; Ha sido Directora del Instituto de Participación y Acción Comunal de Bogotá, Subsecretaria de Gobierno de Asuntos Locales y Desarrollo Ciudadano, Subsecretaria de Gestión Institucional de la Secretaría de Educación del Distrito, entre otros. Actualmente es docente en la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones y en la Maestría en Comunicación Estratégica y Cambio Social, de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO, en Bogotá. olga.gutierrez@uniminuto.edu.

Palabras clave: Comunicación estratégica, comunicación de la administración pública, ciudadanía, cultura organizacional, entidades públicas.

The challenge of the conversation: strategic communication in public administration

Abstract

Public organizations have characteristics that, from their very *raison d'être*, define different scenarios for strategic communication. Therefore, it is important not only to analyze how it is applied in practice, but also where academia should contribute in order to advance in the generation of processes of collective construction of the public sphere, of co-creation with citizens and officials, and in the humanization of the entities. This text includes some studies carried out in Peru, Spain, the United States and Colombia, which address the particular characteristics of the public sector and what is understood by strategic communication in public administration. It also analyzes the graduate work that has been done on the subject in the seven years of the Specialization in Strategic Communication at UNIMINUTO and presents some challenges.

Key words: Strategic communication, public administration communication, citizenship, organizational culture, public entities.

O desafio da conversa: comunicação estratégica na administração pública

Resumo

As organizações públicas têm características que, com base em sua própria razão de ser, definem diferentes cenários para a comunicação estratégica. Por isso, é importante não só analisar como ela é aplicada na prática, mas também analisar onde a academia deve contribuir

para avançar na geração de processos de construção coletiva da esfera pública, de cocriação com cidadãos e funcionários públicos e de humanização das organizações. Este texto inclui alguns estudos realizados no Peru, na Espanha, nos Estados Unidos e na Colômbia, que abordam as características particulares do setor público e o que se entende por comunicação estratégica na administração pública. Também analisa os estudos de graduação que foram realizados sobre o tema nos sete anos de funcionamento da Especialização em Comunicação Estratégica da UNIMINUTO e apresenta alguns desafios.

Palavras-chave: Comunicação estratégica, comunicação na administração pública, cidadania, cultura organizacional, órgãos públicos.

Introducción

La administración pública es la concreción institucional entre la ciudadanía y el Estado. Por tanto, es importante revisar cómo se ha ejercido la comunicación estratégica en el escenario de las entidades públicas. A su vez, es relevante examinar propuestas y alternativas para que su papel sea en realidad estratégico y aporte a la interlocución con ciudadanías empoderadas y a la humanización de las organizaciones para construir escenarios públicos colectivos, respetuosos de las diferencias y garantes de derechos.

La administración pública comunica, los gestores públicos comunican, los comunicadores son gestores públicos (Canel, 2018). Esta triada es la que orienta la reflexión sobre la comunicación en entidades públicas porque en la raíz del Estado está la relación con la ciudadanía, y sin comunicación es imposible concretarla. La relación entre servidores públicos y ciudadanía “afecta los resultados de la gestión pública, su capacidad de adaptación y la transmisión concreta desde la misión organizacional hasta el cumplimiento del servidor frente al ciudadano”. (Torres, 2015, p. 77).

La comunicación está en el centro de las organizaciones. Para Costa (2011), la comunicación es el sistema nervioso que, en un proceso cíclico, “irriga y controla toda la organización, la alimenta y se retroalimenta

de ella” (p. 168). De este modo, examinar estudios sobre su comportamiento en las entidades públicas colombianas es relevante para revisar su misión, así como tener referencias de algunos realizados en otros países, de tal manera que se pueda tener un panorama de cómo se está y hacia dónde se debería ir en esta materia. De igual forma, se revisan los trabajos de grado que en la ECEO de la UNIMINUTO se han realizado sobre el asunto, los focos de atención y los diagnósticos organizacionales y de comunicación.

A continuación, algunos interrogantes que se van a tener en cuenta en el presente capítulo: ¿Cómo se está asumiendo la comunicación en las entidades públicas? ¿Qué tan estratégica está siendo la comunicación en la creación de entidades humanas, de comunidades de funcionarios alineados con la vocación de servicio, de organizaciones que generen conversaciones que agreguen valor a la ciudadanía en Colombia? ¿Se sigue entendiendo la comunicación de manera tradicional como instrumental para fortalecer la imagen de los directivos, mejorar su relación con los medios de comunicación, y en el mejor de los casos, para informar a la ciudadanía sobre los servicios y trámites que se prestan? ¿Se trabaja la comunicación hacia el interior de las entidades públicas más allá de cumplir requisitos normativos?

La gestión pública

Los fines esenciales del Estado están definidos en la Constitución política de Colombia, artículo 2, como:

Servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. (Constitución Política de Colombia, 1991).

Estos fines enfatizan en la garantía de derechos, facilitar la participación y la publicidad en los asuntos públicos, derroteros que caracterizan la administración pública y perfilan su gestión comunicacional.

La gestión pública tiene unas características particulares que la definen y diferencian de la gestión en otro tipo de organizaciones. La clasificación que hace Rubio-Odériz (2003) para delimitarla ilustra el perfil de las entidades públicas: desde su finalidad, forma de conseguir y asignar recursos, propiedad, sistemas de gestión y procedimientos y visibilidad.

En relación con la *finalidad*, los valores de estas entidades son de carácter político, buscan satisfacer necesidades colectivas, armonizar derechos y bienes escasos. Respecto a la manera de *conseguir* y *asignar recursos*, el sector se financia mediante recaudación de impuestos, que son pagados por toda la comunidad. Existe un presupuesto definido para cada organización y su asignación se define en debates con las corporaciones colegiadas correspondientes (Rubio-Odériz, 2003).

La *propiedad* es pública y tiene mecanismos de control en los sistemas de representación política y en los organismos definidos para ello. A su vez, los *sistemas de gestión y procedimientos* están regulados por diferentes niveles de normatividad, son rígidos y preestablecidos y determinan la ejecución de las entidades (Rubio-Odériz, 2003).

Al administrar recursos, la gestión gubernamental está sometida al escrutinio de la ciudadanía, a la *visibilidad* mediática y está obligada por la normatividad a hacer rendición de cuentas y presentar la gestión al detalle de manera transparente (Canel y Sanders, 2010; Rubio-Odériz, 2003). Además de estas características, es importante resaltar el talento humano, cuyos procesos diferencian la gestión pública de los demás tipos de organizaciones, desde la selección, nombramiento, formas de contratación, hasta la carrera y desvinculación. El sector público está conformado por personas de carrera administrativa que se nombran mediante concursos públicos con procedimientos acordados normativamente y publicitados a la sociedad. También está constituido por trabajadores de planta provisional, nombrados de manera temporal mientras surten efecto los procesos de concurso. Por otro lado, se nutre de personas de contratos de prestación de servicios que asumen tareas específicas que el personal de carrera no puede ejecutar. En este caso hay discrecionalidad de los directivos para la selección del personal idóneo para cada tarea, y en muchos casos se define por criterios políticos.

Esta diversidad de formas de vinculación hace de las entidades públicas organizaciones complejas y diversas, aspecto que es necesario tener en cuenta a la hora de la gestión (Sanabria, 2015).

El contexto político es otra variable por considerar, ya que las entidades públicas dependen de los gobernantes elegidos y de su discrecionalidad para el nombramiento de cargos directivos. Este factor define los periodos de los directivos, los nombramientos de personal e influye incluso en la relación entre entidades subordinadas o adscritas. Además, en términos de comunicación, las estrategias y planes de comunicación se circunscriben a los periodos del gobernante, en la mayoría de los casos se ciñen a los resultados inmediatos, no sobre políticas de Estado (Canel y Sanders, 2010).

Comprender las características del sector público es fundamental para dimensionar el escenario y las lógicas formales que lo rigen: las relaciones y los intereses de los distintos actores. Estas características enmarcan los retos para generar nuevas opciones de relacionamiento, comunicación y creación de lo público.

La comunicación estratégica

La comunicación estratégica (en adelante CE) refuerza la identidad de la perspectiva sobre la cual comprender y trabajar las entidades públicas y su misionalidad de búsqueda del bien común. La CE implica sobre todo una visión crítica que va más allá del conocimiento del contexto y de los intereses particulares de directivos. Se centra en entender las lógicas internas de las relaciones entre actores, a propiciar conversaciones entre diferentes, a cocrear con la ciudadanía y con los funcionarios, a construir relatos colectivos que generan interlocución con la misión de la organización para poder proponer alternativas que la potencien y fortalezcan a los diferentes actores y sus derechos.

Según Pérez y Massoni (2009), quienes proponen el replanteamiento de la teoría de la estrategia, el reto de la CE “es que en la comunicación –a diferencia de la información– nada se transmite” (p. 347), y, para ello, plantea cuatro funciones estratégicas de la comunicación:

1. Ser constituyente, de las personas, de la organización y de la sociedad.
2. Ser el espacio mental del que surgen nuestras estrategias y en el que se configura y reconfigura nuestra visión del mundo y nuestra trama relacional.
3. Ser un espacio de encuentro (entre seres humanos y sus organizaciones); de articulación (de las percepciones plurales) y de transformación (de la trama social de nuestras vidas).
4. Ser también un instrumento de difusión de mensajes. (Pérez González y Massoni, 2009, p. 347).

Esta concepción nos sitúa en un escenario en el que la comunicación es el eje de las personas, organizaciones y sociedad, en la cual hay un desplazamiento de la visión reduccionista transmisionista a concepciones complejas de la realidad, a un entramado de relaciones y transformación. Para Pérez y Massoni (2009), la comunicación es estratégica porque :

Es donde ocurre el cambio, la transformación. La comunicación atraviesa a la organización porque es su forma de relación, la manera en que cada organización trata con sus miembros, se vincula con la sociedad y con las otras instituciones con las que interactúa. (...) La comunicación está íntimamente vinculada a la calidad de las prácticas institucionales y a su coherencia con los objetivos, metas de la empresa u organización, voluntades de diálogo y participación de sus miembros. (p. 453).

El proceso de la comunicación estratégica es cíclico, indaga el contexto, las características de la organización, los grupos de interés; identifica relaciones, lógicas, problemas y oportunidades; se traza un objetivo y una estrategia general, y planifica, implementa, evalúa y vuelve a diagnosticar. Este proceso debe estar no solo alineado con los objetivos de la organización, sino que debe ser consustancial, es decir, que su razón de ser estratégica está en que sin ella la entidad no logra sus objetivos. Así, se está frente a la capacidad de *conversar*, de generar procesos de coconstrucción con la ciudadanía, y con los mismos funcionarios y servidores públicos, así como de generar escenarios de participación en la esfera pública.

Esta concepción complejiza la gestión pública y plantea retos enormes de compromiso a partir de la dirección pública, la capacidad conversacional de los servidores públicos, la generación de espacios reales de participación, mecanismos concretos de diálogo con las ciudadanías con reglas claras y transparentes, entre otros. Basados en eso, se precisa la comunicación de la administración pública, con sus características particulares, pero definidas a partir del enfoque de la comunicación estratégica.

La CE de la administración pública

La comunicación en el contexto de la gestión pública tiene características particulares que responden a esa realidad. En el centro de la comunicación está la finalidad de las entidades públicas: la garantía de los derechos en la prestación de bienes o servicios, lo que implica una relación estrecha con la ciudadanía. Este enfoque define las exigencias de comunicación tanto en relación con la ciudadanía como con la institucionalidad y su talento humano. Entender que se plantea una relación dialógica, conversacional, estratégica entre las organizaciones y diversos actores es un reto para definir una comunicación no instrumental, que considere procesos, construcción colectiva y gestión de cambio en el interior y hacia el exterior (Monteserín, 2014).

Canel (2018) ha planteado la discusión sobre diversos conceptos en este escenario como comunicación gubernamental, estatal, burocrática, política, electoral, entre otros. Se ha decantado por la comunicación de la administración pública, en tanto logra generar los consensos necesarios en contexto de recursos limitados e intereses encontrados. Además, porque esta explicita el bien común y las formas de conseguirlo, pone en relación al Estado con la ciudadanía, articula los procesos de decisiones, acompaña la construcción de procesos interpretativos, etc. (Canel, 2018). A partir de esos elementos, propone la siguiente definición de comunicación de la administración pública:

El intercambio de realidades cognoscitivas, que se realiza entre las organizaciones públicas y entre éstas y los públicos clave, orientado a asistir en el cumplimiento de la finalidad (la búsqueda del bien común), a tra-

vés de los servicios públicos, encarnado en una estructura orgánica de dimensión territorial, y que articula y delimita la legitimidad del poder. (Canel, 2018, p. 37).

Esta enunciación se acerca a la concepción de CE planteada anteriormente en tanto en ella se contempla a los distintos actores, que interactúan como parte de la administración pública. Sin embargo, es necesario incluir la perspectiva del cambio, la transformación y la noción de la complejidad y fluidez de la realidad.

En la definición de los actores con los que interactúan las entidades públicas existen diversas clasificaciones, aunque en el centro está la ciudadanía. La propuesta de Monteserín (2014), en su análisis y gestión desde las necesidades de comunicación de los diferentes públicos o grupos de actores, define cuatro grupos: i) ciudadanía: servicios G2C (*Government to Citizen*); ii) empresas: servicios G2B (*Government to Business*); iii) empleados públicos de la propia institución: servicios G2E (*Government to Employee*), y iv) otras administraciones: G2G (*Government to Government*). La definición de los grupos permite identificar características, intereses, necesidades y escenarios de información, comunicación y cocreación. Por tanto, la administración pública debe pasar de “una concepción de la comunicación más receptora que enviadora. (...) se hace necesario pasar de la cultura del control a la cultura del compromiso con el ciudadano, (...) del poder ejercido sobre los ciudadanos al poder con los ciudadanos”. (Canel, 2018, p. 54).

Algunos estudios en comunicación de la administración pública

Para investigadores como Fajardo y Nivia, (2016), Monteserín (2014), Campillo-Alhama (2010 y 2012), Canel y Sanders (2010), Pandey & Garnett (2006), no hay suficientes estudios sobre comunicación y entidades públicas, comunicación política y organizaciones públicas, desempeño de la comunicación en entidades públicas o comunicación organizacional en entidades públicas. Canel y Sanders (2010), luego de indagar en distintas regiones del mundo, reportan algunos estudios centrados

en el desempeño presidencial, los equipos de su entorno y el tema electoral, básicamente liderados por académicos norteamericanos. En Europa, los análisis se han enfocado en la relación entre los primeros ministros y los medios, y en el análisis sobre comunicación y ataques terroristas. En América Latina, según las investigadoras, sobre todo en Argentina, hay reflexiones sobre comunicación política, relación con ciudadanía - internet, y crisis políticas.

Tras analizar los aportes a la comunicación de Gobierno desde la reputación y relaciones públicas, la comunicación organizacional y la comunicación política, Canel y Sanders (2010) concluyen que es necesario retomar elementos de distintas disciplinas para avanzar en la fundamentación teórica del campo específico. Sugieren incluir temas de la comunicación estratégica en general, revisar propuestas de responsabilidad social corporativa aplicadas a la esfera pública, incluir mediciones de transparencia y rendición de cuentas, entre otros, para consolidar el campo de la comunicación de la administración pública.

Para Monteserín (2014), en las últimas décadas se ha dado un proceso de transformación del papel de la comunicación en las entidades públicas. Plantea que su papel ha empezado a ser central en la construcción de democracias participativas, convirtiéndose en gestora de redes, de confianza, articuladora de intereses. A continuación, mostraremos una revisión a algunas indagaciones sobre comunicación en entidades públicas a nivel interno de las organizaciones.

Perú, España y Estados Unidos desde el ámbito interno

En los últimos 20 años se ha dado un proceso de desarrollo de la comunicación en las entidades públicas. Con los modelos de la gestión pública centrados en la ciudadanía, ha sido evidente la necesidad de “desarrollar la comunicación institucional como herramienta estratégica tanto para comunicar el proceso de cambio como para conseguir la motivación y participación necesaria de la plantilla”. (Monteserín, 2014, p 78). Para el presente capítulo, se revisarán tres estudios sobre el

ejercicio de la comunicación en entidades públicas en Perú, España y Estados Unidos, Charry (2018), Monteserín (2014) y Pandey y Garnett (2006), los cuales ilustran aspectos comunes de la comunicación.

Héctor Charry (2018) indagó sobre la relación entre comunicación interna y clima organizacional en una entidad educativa de Lima, Perú. Por medio de una investigación cuantitativa, utilizó encuestas de comunicación interna y de clima laboral. Con ello, encontró que:

Existe correlación significativa positiva entre comunicación interna y clima organizacional. Hay relación positiva con grado de estructura y su influencia en el cargo; consideración, entusiasmo y apoyo; orientación hacia la recompensa y orientación hacia el desarrollo y promoción en el trabajo. Por otro lado, encontró que hay percepción negativa del clima por parte de los trabajadores y que puede deberse a microclimas laborales negativos que inciden en su desempeño. Otro resultado que es necesario atender está relacionado con bienestar, retribución al desempeño, y retroalimentación de desempeño, variables que tienen puntajes inferiores al promedio, y son relevantes para el clima organizacional. Finalmente, evidenció que predomina la comunicación interna ineficaz. (p. 78)

Como resultado de este estudio, evidenciar correlación positiva entre comunicación interna y clima laboral es una confirmación de la integralidad de la acción de la comunicación de la administración pública y sus aportes al logro de la misionalidad de la gestión pública.

Monteserín (2014)² por su parte, al indagar por la comunicación en entidades públicas españolas, concluye que, si bien es importante en la estrategia política y corporativa de las organizaciones públicas, se evidencia “la baja implementación y desarrollo que existe en nuestra comunidad autónoma”. (Monteserín, 2014, p. 392).

2 Tesis doctoral comparando 45 entidades públicas de Castilla y León entre ayuntamientos locales de las 9 capitales nueve de provincia, diputaciones, universidades públicas y centros de investigación en España. Utilizó entrevistas y cuestionarios, análisis de prensa y análisis de la web.

Respecto a la hipótesis sobre “el valor que la comunicación institucional aporta a las instituciones públicas es imprescindible para la gestión estratégica y global de las mismas” (Monteserín, 2014, p. 392), Monteserín (2014) encontró que si bien las entidades comprenden que es una herramienta clave para construir su cultura, imagen, reputación y personalidad, y que tienen oficinas específicas con personal para la tarea, su visión y perspectiva es limitada e instrumental ya que se concentra en la función informativa. Así, Monteserín (2014) evidenció la necesidad de actualización por parte de los funcionarios, porque, aunque son conscientes del papel de la tecnología en la comunicación con la ciudadanía, no tienen las competencias suficientes para poder responder adecuada y oportunamente.

Monteserín (2014) afirma que es importante comprender la comunicación como estratégica y que, si bien los directores de comunicación reportan a los altos cargos directivos, deberían tomar parte en las decisiones de las entidades e incidir en las decisiones estratégicas. Además, esta autora precisa la necesidad de que la comunicación, si bien debe estar liderada desde la oficina específica, debe permear a todos los funcionarios de la organización. Se mantiene la idea generalizada del *jefe de prensa* y las funciones son las relacionadas con medios de comunicación e imagen del directivo. Ella reitera la necesidad de capacitar a todos los funcionarios en comunicación para que sea realidad en toda la entidad. Las entidades tienen procesos lentos de respuesta y descuido de la relación directa con las comunidades por estar concentrados en la reputación de los directivos (Monteserín, 2014).

Frente a la hipótesis sobre la ejecución de los planes de comunicación como herramienta clave de la gestión, Monteserín (2014) encontró que hay una ausencia de planes formales de comunicación y de manuales de comunicación, lo que genera que las entidades actúen de manera espontánea o como respuesta a crisis, y no de manera estratégica, alineada, consciente y respetuosa con los públicos internos como externos.

Finalmente, sobre optimizar los recursos web para la consecución de sus objetivos de gerencia estratégica, Monteserín (2014) encontró un bajo aprovechamiento o mal uso de los recursos y nuevas tecnologías. Cada

vez más la ciudadanía exige un relacionamiento más eficaz y oportuno, lo que ha llevado a un avance en la digitalización de los trámites y que puedan hacerse por internet.

Pandey y Garnett (2006)³ realizaron una investigación sobre comunicación en el sector público en Estados Unidos que da luces sobre el desempeño de la comunicación y las variables que la afectan a partir de la comunicación interpersonal, externa e interna. Estos autores definieron tres grupos de variables dependientes: claridad en los objetivos, burocracia y cultura organizacional y, como control, el tamaño de la entidad.

Aunque la primera intuición es que el tamaño de la entidad es importante, no tuvo resultado significativo en el desempeño de ninguna de las dimensiones de comunicación. El modelo resultó significativo en 47 % para comunicación interna, 24 % para comunicación interpersonal y 13 % para comunicación externa (Pandey y Garnett, 2006).

Para la comunicación interna, claridad de los objetivos y cultura organizacional tuvieron una influencia positiva. Burocracia tuvo una mayor incidencia negativa en la comunicación interna que en la interpersonal y externa (Pandey y Garnett, 2006).

En comunicación interpersonal, entendiendo que suele ser lateral e incluso informal, los autores encontraron que la claridad o ambigüedad de los objetivos de la organización no influye: “De hecho, la comunicación interpersonal, especialmente informal, se utiliza a menudo para compensar objetivos poco claros o demasiado rígidos”. (Pandey y Garnett, 2006, p. 43). La burocracia relacionada con lo presupuestal aumenta el rendimiento de la comunicación interpersonal, porque su trámite implica mayor interacción entre los diferentes participantes del pro-

3 Encuestaron a 570 gerentes de los 50 estados y Washington, DC, de 83 agencias estatales diferentes. El tamaño medio de las agencias era de 4300 empleados. Casi el 10 % de los encuestados de organizaciones con menos de 1000 empleados, 10 % de entidades con 15 000 empleados o más, y el resto entre 2000 y 7000 empleados. Todos los funcionarios participan en actividades de gestión de la información y trabajan en agencias estatales de salud primaria y servicios sociales. La tasa de respuesta del estudio fue aproximadamente del 53 %..

ceso. Esto implica ciclos de comunicación interna abiertos y amplios (Pandey y Garnett, 2006).

Finalmente, para esta variable, tanto la cultura de desarrollo que “enfatisa la flexibilidad y la adaptabilidad” (Pandey y Garnett, 2006, p. 50), como la cultura de grupo, que “se centra en las personas, hace hincapié en la cohesión de la organización, y tiene el desarrollo de los recursos humanos como un objetivo organizacional clave” (Pandey y Garnett, 2006, p. 50), llevaron a mejorar el rendimiento de la comunicación interpersonal. Este resultado es esperado dado que este tipo de comunicación fomenta la participación si se encuentra en entornos de cultura flexible (Pandey y Garnett, 2006) .

En relación con la comunicación externa, no hay incidencia con la burocracia. Por tanto, Pandey y Garnett (2006) concluyen que “*claridad de los objetivos* y una *cultura organizacional flexible* pueden reducir la percepción de amenazas y desafíos, facilitando así el rendimiento de la comunicación externa”. (p. 44).

A la luz de estas investigaciones se constata que la comunicación aún no es concebida a partir de la perspectiva estratégica en las entidades públicas, sino que sigue ejecutándose basada en el énfasis informativo y de reputación de los directivos. Por otro lado, se confirma la relación positiva entre comunicación interna y clima laboral, así como un mejor desempeño de la comunicación interna asociada a claridad de los objetivos y cultura organizacional. Además, se evidenciaron resultados positivos entre comunicación interpersonal con cultura de grupo y relaciones interpersonales. Estos resultados brindan indicios para definir rutas de trabajo al interior de las entidades para lograr cohesión y fortalecimiento.

Para avanzar en este camino es necesario superar las visiones restringidas a la dimensión informativa que están presentes en las entidades, comprendiendo la comunicación a partir de su poder movilizador, el cual involucra a toda la organización. Asimismo, se deben comprender las tecnologías no solamente como facilitadoras de trámites, sino como una posibilidad de la cocreación, de la participación desde la enuncia-

ción, la producción y la movilización de la ciudadanía. En este punto, las entidades públicas tienen un reto enorme si amplían la visión a un nuevo mundo dialógico y de creación colectiva.

Estudios en Colombia

En Colombia hay varias investigaciones sobre comunicación en entidades públicas. Para el análisis se revisaron cinco estudios: USAID - Calsals y Associates Inc. (2004)⁴, Preciado, Guzmán y Losada (2013)⁵, Martínez y Téllez (2013)⁶, López y García (2016)⁷ y Casas y Roca (2016)⁸. Estos estudios evalúan el desempeño de la comunicación en entidades del orden nacional, regional y territorial, y utilizan metodologías cualitativas y cuantitativas. De igual manera, llegan a resultados muy similares. Como elemento común del diagnóstico en diferentes entidades y temporalidades, se encuentra el comprender la comunicación como un

-
- 4 Diagnóstico de carácter interno a 21 entidades públicas colombianas vinculadas al programa de cooperación USAID. Se realizaron talleres de diseño estratégico de la comunicación entre el 28 de marzo y el 13 de noviembre de 2003. Además, se efectuaron veinte entrevistas estructuradas a servidores públicos de las mismas entidades.
 - 5 Investigación de campo con 53 organizaciones entre empresas privadas, organismos gubernamentales y del tercer sector con sede en Bogotá. Las 53 entidades se dividieron en 23 empresariales, 16 del sector no gubernamental y 14 entidades del sector público, político y gubernamental. La investigación se llevó a cabo con entrevistas en profundidad.
 - 6 Investigación cualitativa desde la perspectiva hermenéutica, sobre el Hospital Eduardo Arredondo Daza en Valledupar, Departamento del Cesar, Colombia, en 2012.
 - 7 Investigación sobre el ejercicio comunicativo en diez alcaldías del Valle de Cauca a través de metodología de diagnóstico centrada en la aplicación del Modelo de Comunicación Pública, Organizacional e Informativa para Entidades del Estado que considera elementos del Modelo Estándar de Control Interno. Es una investigación cuantitativa y cualitativa que combina encuestas con entrevistas estructuradas en 2015.
 - 8 Indagación en dos entidades públicas del nivel nacional para determinar el papel de la comunicación interna en la implementación de los sistemas de gestión y su incidencia en la participación de los servidores públicos. El enfoque de la investigación es mixto, cuantitativo y cualitativo. Se realizaron entrevistas, encuestas y juicio de expertos. Se realizó en 2015.

proceso jerarquizado, que prioriza la dimensión informativa y transmissionista de los resultados de la gestión y de información de interés para funcionarios, contratistas, y la ciudadanía.

Como se evidencia en el estudio del Hospital Eduardo Arredondo Daza, “la forma poco horizontal y aislada en la que los procesos de comunicación se desarrollan, lo que implica la forma jerárquica y diferenciada en la toma de decisiones”. (Martínez y Téllez, 2013, p. 105). Igualmente, Preciado, *et al.* lo identificaron,

(...) en el sector priman modelos basados en formas unidireccionales de relación, consistentes, sobre todo, en la emisión de comunicados e informaciones sobre las actividades y realizaciones de la entidad y de su dirigente más alto. (...) Predominan las labores de tipo propagandístico y no otras orientadas a buscar la deliberación o formas de interacción de tipo conversacional entre dirigentes y ciudadanos. (Preciado, *et al.*, 2013, p 250).

Por otro lado, Preciado *et al.* (2013) concuerdan al identificar la comunicación con los medios. Hay un énfasis de las entidades en el trabajo periodístico, que se verifica desde el nombre de las dependencias encargadas de los procesos de comunicación (oficina de prensa), hasta en los perfiles de las personas que trabajan en ellas, en el cual “sobresalen menciones asociadas al dominio del lenguaje periodístico, la experiencia en un medio de comunicación, tener buenas relaciones con los medios, así como reconocer y redactar noticias”. (Preciado *et al.*, 2013, p. 248).

Igualmente, USAID - Casals y Associates Inc. (2004) registran la existencia de las oficinas de prensa y describen sus funciones prioritarias, “cuya tarea fundamental y casi exclusiva es dar cuenta de las acciones de la entidad, del manejo de las relaciones públicas y de administrar la imagen del grupo directivo” (USAID – Casals y Associates Inc, 2004, p 28). Asimismo, Casas y Roca (2016) concluyen que la función que ha cumplido es de “más de tipo informativo y de consulta, que de promoción de la participación en la construcción de los sistemas de gestión de calidad”. (p. 59). En este aspecto coinciden también López y García (2016), al estudiar las entidades del nivel local:

para operar una gestión más estratégica de la comunicación, aún persisten prácticas comunicativas tradicionales, en las que no se abandona la intención difusionista de información; dinámicas comunicativas que focalizan su interés diario en el posicionamiento de la imagen del gobernante de turno, en la relación con los medios masivos de comunicación y en la simple difusión de las metas alcanzadas por la organización. (López y García, 2016, p. 120).

Otro aspecto común que se identifica es la falta de comprensión profunda de la cultura organizacional y la construcción colectiva de las entidades, “coherentes con su perspectiva periodística, afirman que ayudan a fortalecer la cultura mediante la publicación de medios y soportes en los que divulgan los valores corporativos” (Preciado, *et al.*, 2013, pág. 250). En esa falta de comprensión de la comunicación como un proceso conversacional y de cocreación, y de la misma cultura organizacional, López y García (2016) encontraron que:

los actuales escenarios de comunicación generados en las entidades estatales locales están pensados más como canales que permiten la transmisión de información que como espacios que faciliten una comunicación en doble vía, donde la comunidad pueda dialogar con la organización y los mismos servidores públicos logren interactuar de manera fluida entre ellos. (p. 135).

La variedad en las formas de reclutamiento y contratación del talento humano en las entidades públicas generan todo tipo de relaciones y conflictos, por los que USAID – Casals y Associates Inc (2004) indagaron. Estos encontraron que las relaciones entre funcionarios, contratistas y personal directivos se dan basados en la desconfianza por la renovación periódica del nivel directivo, estilos de dirección descendentes y no participativos. La desconfianza se percibe desde los servidores a los directivos y a la inversa. Además, frente a las nuevas administraciones surge la resistencia al cambio por parte de los servidores y una actitud de inercia con la conciencia de que los directivos son temporales y los funcionarios de carrera continúan (USAID – Casals y Associates Inc, 2004). La comunicación tendría mucho que decir en este escenario, pero al ser concebida como difusión de valores y de la impronta del nuevo equipo, no se logra construir participativamente.

Precariedad en la concepción de la normatividad en Colombia

USAID - Casals y Associates Inc. (2004), a partir del diagnóstico realizado, diseñaron el Modelo de Comunicación Pública Organizacional e Informativa (MCPOI), que define los ámbitos de comunicación organizacional, informativa y rendición de cuentas para ser implementado en entidades públicas. Con base en el MCPOI, mediante el Decreto 1599 de 2005, se estableció el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), que incluía elementos relativos a la comunicación, la información y la rendición de cuentas como de obligatorio cumplimiento par las entidades.

Además, el MECI establece que debe haber un trabajo de control en materia de cultura organizacional centrado en la difusión de políticas y la información generada al interior de la entidad pública para una clara identificación de los objetivos, las estrategias, los planes, los programas, los proyectos y la gestión de operaciones hacia los cuales se enfoca el accionar de la entidad (Decreto 1599, 2005); es una comunicación informativa hacia los grupos de interés que precise funcionamiento, gestión y resultados de la entidad, así como un trabajo de divulgación a través de los medios de comunicación. La perspectiva del MECI, si bien inserta en la gestión pública aspectos de información y comunicación, mantiene y refuerza modelos restringidos a lo informacional y de divulgación sin una perspectiva estratégica. En el estudio de Casas y Roca (2016) se reflexiona sobre los avances normativos en materia de comunicación:

Desde su concepción, el Sisteda, el MECI y el SGC han considerado la comunicación como un elemento esencial para promover la participación en la gestión y la democratización de la información pública. No obstante, en los dos modelos no se trasciende el papel informativo de la comunicación, y queda excluido su papel de facilitador de la incidencia y, por tanto, de la participación. (p. 61).

Luego de varias actualizaciones del MECI y con la expedición del Decreto 1083 de 2015 y las modificaciones en el Decreto 1499 de 2017, se establece el Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG), el cual integra –entre otros- normativamente al MECI e introduce a la

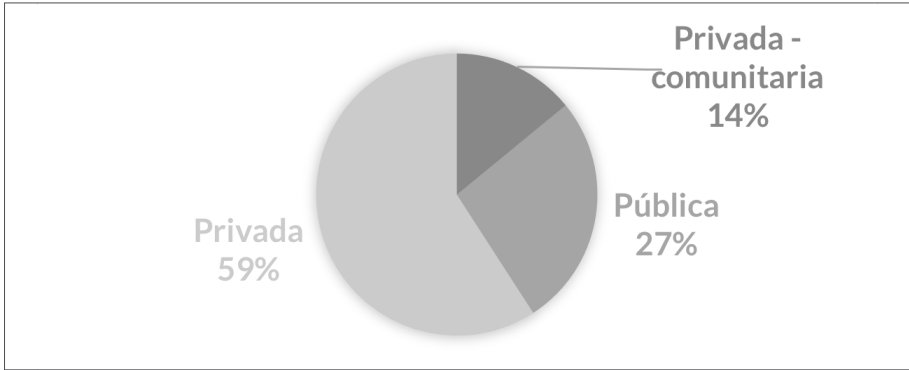
información y la comunicación como una de las dimensiones de la gestión pública. Allí, esta se define como “una dimensión articuladora de las demás, puesto que permite a las entidades vincularse con su entorno y facilitar la ejecución de sus operaciones a través de todo el ciclo de gestión”. (Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2017, p . 80).

La comunicación pasa de estar ubicada únicamente en el MECI, como control de la gestión, a ser también una dimensión del modelo de gestión pública. A pesar de avanzar en una comprensión más amplia que incluye referencias al conocimiento de los actores relacionados con la entidad (internos y externos), se continúa con la primacía de la perspectiva informativa. De hecho, vincula tres políticas a la dimensión: gestión documental, transparencia y acceso a la información y gestión de la información estadística. Estas dimensiones están relacionadas con la producción, acceso y utilización de información (Consejo para la Gestión y el Desempeño Institucional, 2017). Las políticas de participación y de gobierno abierto que podrían ser más acordes con el enfoque de la comunicación desde una perspectiva estratégica corresponden a otras dimensiones del modelo, y si bien se establece que la información y la comunicación son transversales, la concepción estratégica sigue estando ausente en la norma.

Trabajos de grado en la ECEO

Luego del recorrido por la conceptualización, investigación de la gestión y la comunicación de la administración pública, la situación es precaria respecto a la dimensión que debería tener la comunicación. A continuación, la revisión de los diagnósticos a las entidades públicas realizados en los trabajos de grado de los estudiantes de la ECEO de la UNIMINUTO, entre 2014 (año en el que se presentan los primeros trabajos) y el 2020. De 61 trabajos de grado, 27 % corresponden a reflexiones y propuestas de comunicación estratégica en organizaciones del sector público (Figura 2.1)

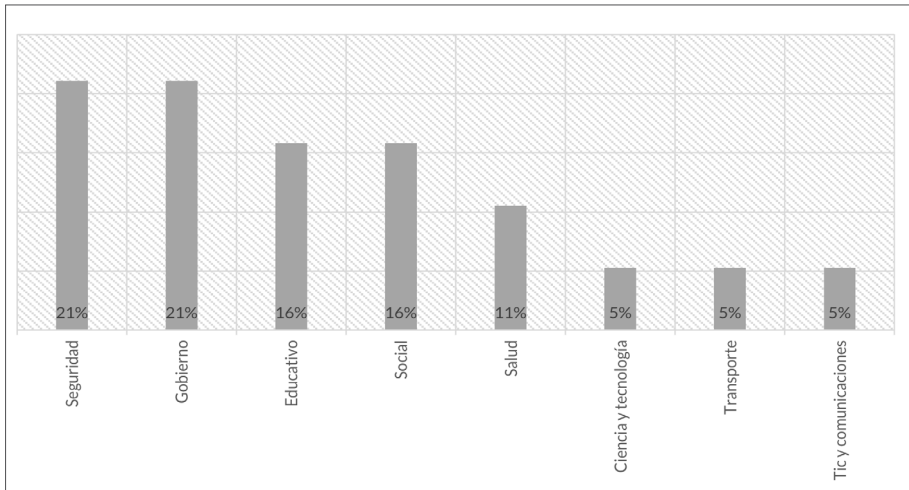
Figura 2.1
Trabajos de grado ECEO



Nota. Figura autoría propia

El primer grupo de organizaciones se centra en el sector de seguridad y Gobierno, mientras que un segundo grupo, en los sectores educativo y social. Luego están el sector salud y los de ciencia y tecnología, transporte y Tic y comunicaciones con un trabajo de grado cada uno, como se aprecia en el Figura2.2.

Figura 2.2
Trabajos de grado entidades públicas por sector



Nota. Figura autoría propia

Sublíneas de investigación ECEO

Los trabajos de grado en entidades públicas se han centrado en tres de las cinco sublíneas de investigación de la ECEO, creatividad, innovación e identidad organizacional (63 %); comunicación, reputación y responsabilidad social (26%) y comunicación estratégica y construcción de lo público (11 %) (ver Figura 2.3).

Figura 2.3
Trabajos por sublíneas de investigación



Nota. Figura autoría propia

Creatividad, innovación e identidad organizacional

El 63 % de los trabajos están centrados en el análisis de la entidad desde la perspectiva de creatividad, innovación e identidad organizacional, en el contexto interno de las entidades, para un total de doce organizaciones de siete sectores como se aprecia en la Tabla 2.1.

Tabla 2.1
Creatividad, Innovación e Identidad Organizacional

| Sector | Entidad |
|----------------------|---|
| Gobierno | Unidad Administrativa Dirección Nacional de Bomberos de Colombia (DNBC) |
| | Agencia de Reincorporación Nacional (ARN) |
| | Dirección Nacional de Derecho de Autor |
| Seguridad | Jefatura de Ingenieros del Ejército Nacional |
| | Dirección General Marítima (DIMAR) |
| | Ejército Nacional de Colombia |
| | Centro de Doctrina del Ejército Nacional (CEDOE) |
| Social | Secretaría Distrital de Integración Social (SDIS) |
| | Jardín Infantil ATA |
| Educativo | Centro de Gestión Industrial – SENA (CGI) |
| Salud | Hospital de Suba |
| Tic y comunicaciones | Ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones |
| Transporte | Masivo Capital |

Nota. Datos de archivo ECEO

Al igual que en las investigaciones realizadas en entidades públicas mencionadas en el apartado anterior, en los trabajos de grado también se evidencia que, si bien en muchos casos se cumple con aspectos formales exigidos por las normas en materia de información y comunicación, en realidad se siguen desarrollando prácticas reduccionistas que no comprenden la dimensión de la comunicación estratégica. En los diagnósticos, las preocupaciones por incidir en cultura y clima organizacional se centran en relaciones interpersonales, entre equipos, situaciones coyunturales que atraviesan las entidades, capacidad de lograr alineación, trabajo colectivo y participación de los funcionarios.

En todos los casos, la indagación está orientada en cómo la comunicación estratégica cumple un papel fundamental en el talento humano, las

relaciones con los jefes y con los equipos, que redundan en el servicio a los ciudadanos que atienden, quienes son el centro de su misión institucional. En la reflexión sobre la situación del Hospital de Suba, se afirma que

podemos destacar que las falencias que presentan las relaciones interpersonales de los colaboradores afectan la cultura laboral y por consiguiente entorpecen las dinámicas de comunicación, generando un malestar en el clima institucional, interfiriendo en la consecución de las metas institucionales (Cardona, *et al.*, 2016, p. 83).

En los diagnósticos, una constante es el sentimiento de los funcionarios de falta de reconocimiento a su labor, al aporte que hacen al cumplimiento de la misión y el escaso apoyo a su desarrollo como personas, lo que redundando en desmotivación en el desempeño laboral. Es el caso del Centro de Gestión Industrial (CGI) del SENA, se encontró que los funcionarios y contratistas tenían orgullo de trabajar en la entidad, pero no se sentían reconocidos ni valorados por los directivos (Bolaño, *et al.*, 2018).

Al indagar por el papel de la comunicación, en el trabajo de la Secretaría de Integración Social se plantea que, si bien se desarrolla un trabajo cotidiano de atención a las diferentes áreas por parte de la oficina de comunicación, “a través de los medios internos tales como la intranet, la página web, las carteleras, las reuniones de equipo y el WhatsApp como medio de información permanente” (Caro y Moreno, 2017, p. 34), se identifican falta de visión estratégica y comprensión desde los directivos: “primero se debe persuadir a los directivos de la importancia de fortalecer la comunicación con los empleados a través de espacios de diálogo que permitan una relación más cercana y directa” (Caro y Moreno, 2017, p. 34).

Aún hoy se encuentran entidades en las que los directivos ni en la estructura organizativa le dan la importancia a la comunicación y no es eje estratégico de gestión de las entidades. En los casos de la Dirección Nacional de Bomberos y el CGI del SENA no existe formalmente una oficina o área de comunicación, no hay funcionarios de planta asignados para el trabajo de comunicación y las entidades dependen de contratistas:

el proceso de Gestión de Comunicaciones se encuentra ubicado en el organigrama de la Dirección General, sin embargo, opera en la Subdirección Estratégica y de Coordinación Bomberil de manera misional. Actualmente se centra en la creación y publicación de información (modo operativo) y no es un actor valioso para la toma de decisiones, así mismo denota la ausencia de comunicación efectiva y relacionamiento de los procesos que componen la Dirección. (Urrea y Mora, 2018, p. 14).

Se observa en el organigrama del CGI que no cuenta con una oficina de comunicaciones que permita gestionar las relaciones internas y externas que determinó el SENA en su Protocolo de Comunicaciones. (...) El CGI cuenta con una profesional en publicidad quien diseña y divulga los contenidos digitales, como no hay una dependencia especial de comunicación, no se observa en el organigrama, sin embargo, es la profesional mediante contrato de prestación de servicios la que hace las veces de comunicadora, y depende de la subdirección. (Bolaño et al., 2018, p. 14).

Por su parte, la Jefatura de Ingenieros tiene una oficina de comunicaciones, llamada estratégica, pero con funciones netamente de transmisión, información y propaganda, siguiendo directrices de la Oficina de Comunicaciones Estratégicas del Comando del Ejército Nacional. Las funciones están definidas como fortalecimiento de la imagen positiva de la Jefatura de Ingenieros, del Ejército Nacional, difusión a los medios de los diferentes proyectos de consolidación y obras de ingeniería, difusión de noticias y eventos en medios digitales, manejo de redes y contacto con la comunidad y el personal (Mantilla y Saravia, 2014).

En Masivo Capital hay dos oficinas de comunicaciones, interna y externa, cada una con un funcionario, dependiendo de la Dirección de Planeación y Productividad. Están en un tercer nivel en la entidad. Llama la atención que el público interno no está contemplado en los procedimientos oficiales (Pineda, *et al.*, 2018). Se evidencia que la comunicación interna se concibe como formal y procedimental. En medio de una situación de crisis económica de la entidad, posibilidad de cierre y despidos masivos, los procesos de comunicación fueron completamente insuficientes, puntuales y faltos de empatía.

El no garantizar un adecuado proceso de comunicación interna, dejar de lado el fortalecimiento de la credibilidad y confianza de los empleados hacia la compañía, el que no se garanticen momentos internos de integración o diálogo para la construcción colectiva y por el contrario se continúe con la mala práctica de la imposición, genera crisis de comunicación interna por la desinformación y las diferentes suposiciones que cada colaborador hace de lo que siente y ve. Una oportunidad para mejorar las comunicaciones internas y estructurarlas basados en una mirada estratégica es cambiar los procedimientos y políticas de comunicación, alineándolos de acuerdo a nuestro mapa de actores. Se trata de estructurarlos saliéndonos de lo convencional, creyendo que la comunicación interna se basa únicamente en pegar un documento en la cartelera, repartir volantes y emitir contenidos sin tener presente la participación de los empleados, el diálogo entre diferentes y la construcción colectiva de la empresa (Pineda *et al.*, 2018).

Comunicación, reputación y responsabilidad social.

El 26 % de los trabajos de grado están centrados en la sublínea de investigación comunicación, reputación y responsabilidad social, en el contexto externo de las entidades, para un total de cinco organizaciones de cinco sectores, como se aprecia en la tabla 2.2.

Tabla 2.2

Sublínea Comunicación, Reputación y Responsabilidad Social: 5

| Sector | Entidad |
|---------------|---|
| Educativo | Secretaría de Educación del Distrito |
| Gobierno | Alcaldía de la Calera |
| Salud | Capital Salud |
| Seguridad | Policía Metropolitana de Bogotá (MEBOG) |
| Social | Subdirección Local (SLIS) - Barrios Unidos, Teusaquillo. Secretaría Distrital de Integración Social |

Nota. Datos de archivo ECEO

La razón de ser de las entidades públicas está en las comunidades y en la ciudadanía. Desde el punto de vista de la comunicación pública “de lo que se trata es de poner en marcha procesos de concertación social para la movilización mediante la creación de consensos y la negociación de propósitos colectivos”. (USAID – Casals y Associates Inc, 2004, p 19). También hay que tener en cuenta desde la lógica de la comunicación deliberativa, de acuerdo con Preciado, et al., (2013), “se hace referencia a la que posibilita que haya una conversación permanente entre gobierno y ciudadanos, orientada a buscar acuerdos con las políticas del gobierno por parte de la mayor cantidad de personas”. (p. 196).

En los diagnósticos de los trabajos de grado encontramos constantes sobre la concepción de comunicación que en la práctica tienen las entidades, su visión de servicio y de la ciudadanía. Para la Alcaldía de La Calera, su interés está ubicado en la necesidad de comunicar a la población rural del municipio con la Alcaldía. El diagnóstico realizado evidencia una vez más la concepción difusionista e informativa, centrada en herramientas, canales y productos (Buitrago, 2017). Se identificó que existe poco conocimiento de los proyectos y acciones impulsadas por la Alcaldía. Esto puede tener relación con la falta de apropiación y uso de los medios de comunicación existentes, así como la concentración de acciones digitales y la baja ejecución de ejercicios comunicativos orientadas a las necesidades de la comunidad rural, que tiene una población de 15 681 habitantes. En consecuencia, la participación en espacios de interés público y demás asuntos de la Alcaldía es poca, lo que evidencia bajos niveles de percepción e integración de la comunidad rural y urbana (Buitrago, 2017).

En la Policía Metropolitana, la inquietud estaba en sí “la mala percepción de los ciudadanos frente la aplicación de Código Nacional de Policía y Convivencia estaría relacionada a un problema de comunicación organizacional, desde la Policía Metropolitana de Bogotá”. (Bolaños y Mejía, 2018, p. 6). A partir del análisis de la estrategia adelantada hasta el momento, se encontraron falencias que parten desde la visión de comunicación:

se puede decir que deja de lado la información directa al ciudadano, permitiendo que los medios de comunicación de cierta manera, manejen la información de acuerdo a las agendas informativas, por lo cual no es nada provechoso teniendo en cuenta lo que realmente se le quiere transmitir a la ciudadanía y a los ciudadanos quienes generan la percepción frente a la institución y a sus funcionarios. (Bolaños y Mejía, 2018, p. 25).

Respecto a la estrategia específica, se encontraron dificultades en el planteamiento público del Código, “donde de cierta manera se reta [al ciudadano] mostrándole que, si no se cumplen dichas normas, será objeto de sanciones y multas”. (Bolaños y Mejía, 2018, p. 26). También se hallaron falencias porque no hay “una caracterización de los públicos objetivos, de acuerdo con las necesidades de por lo menos cada localidad o estrato social, teniendo en cuenta que las problemáticas son diferentes, así como también la manera como se comunican, los canales que utilizan e incluso las costumbres que tienen”. (Bolaños y Mejía, 2018, p. 26). Tampoco hay un direccionamiento de mensajes de acuerdo con las zonas que, como se ve en las encuestas, tienen mayor o menor aceptación frente a la norma. Tampoco se tienen en cuenta los incidentes específicos que se presentan de manera diferenciada por localidades e incluso por barrios.

La entidad realizó un trabajo de comunicación externa del Código de Policía en medios de comunicación y redes sociales, además, pedagogía con autoridades político-administrativas, integrantes de la Red de Apoyo y Comunicación; agremiaciones de taxistas, hoteleros, transporte público y de cargas; Red de Apoyo y Solidaridad (Empresas de vigilancia y seguridad privada); frentes de seguridad; Policía Cívica de Mayores; de la Cívica Juvenil e Infantil, y líderes comunitarios. Asimismo, se realizaron procesos de capacitación interna con miembros de la entidad que tenían relación directa con los ciudadanos. Sin embargo, al tener una perspectiva informativa y énfasis en las consecuencias represivas, el alcance no fue positivo (Bolaños y Mejía, 2018).

Por otro lado, el trabajo de análisis sobre la Subdirección Local de Integración Social de Barrios Unidos–Teusaquillo se centró en los usuarios,

dada una circunstancia especial de cambio de reglas para beneficiarios de programas de atención de población vulnerable. Esta propuesta identificó el problema de comunicación estratégica en el diálogo claro y directo con la población beneficiaria, y entre los mismos funcionarios. La nueva reglamentación planteaba criterios diferentes de inclusión y exclusión de beneficiarios, lo que en la práctica iba a dejar por fuera a algunos que ya recibían servicios, y a incluir nuevos participantes. Esta situación fue analizada a partir de la conformación de los equipos de la SLIS y de la forma en que se debería trabajar comunicativamente la situación con las comunidades (Álvarez, *et al.*, 2018). En este trabajo se dio un proceso de investigación que, tras la aplicación de herramientas sobre percepción de los servicios a los beneficiarios y contrastación de información sobre “número de usuarios por proyecto, número de personas en lista de espera, porcentaje de radicaciones de peticiones, quejas y reclamos (que) permitieron reenfocar hacia el verdadero dolor de la organización en materia de servicio”. (Álvarez *et al.*, 2018, p. 53).

La realidad de la comunicación estratégica desde la perspectiva de Comunicación, reputación y responsabilidad social, en las entidades trabajadas, es precaria, puesto que no se entiende como un proceso estratégico y menos se tiene la capacidad de indagar por los públicos externos para poder diseñar estrategias sólidas y eficaces que garanticen una adecuada relación, conversación, claridad en los servicios y participación de la ciudadanía. En últimas, la posibilidad de generar conversación, consensos, participación y brindar información oportuna es un reto que requiere decisiones estratégicas no solo de comunicación, sino de la visión del ejercicio del poder de los directivos de las entidades.

Comunicación estratégica y construcción de lo público.

En la sublínea de investigación en CE y construcción de lo público (18 %), se inscriben 2 trabajos de grado de 2 sectores como se aprecia en la tabla 2.3.

Tabla 2.3
Sublínea Comunicación Estratégica y
Construcción de lo Público

| Sector | Entidad |
|----------------------|--|
| Ciencia y tecnología | Análisis de la estrategia de “Participación ciudadana y rendición de cuentas de Colciencias” |
| Educativo | Centro de Egresados de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas (CEUD) |

Nota. Datos de archivo ECEO

La propuesta del trabajo de grado sobre el diseño de una política de comunicación para el nuevo Centro de Egresados de la Universidad Distrital (CEUD) tiene el propósito de “consolidar una relación fuerte con los egresados, a través de múltiples acciones comunicativas que permitan el buen posicionamiento del CEUD y elevar el sentido de pertenencia con los egresados, así como volver a integrarlos a las dinámicas de la universidad”. (Guío, 2017, p. 51). Se reconoce que la alta dirección no tiene una buena gestión con los egresados por parte de la Universidad y que al genera procesos comunicativos se logrará retomarlos, hacerlos partícipes y que se acerquen a la institución. Para los egresados se evidencia la necesidad de comunicación con la entidad, el relacionamiento entre ellos y la información oportuna y útil que puedan brindarles.

Tanto el aprovechamiento de los recursos como de los canales y medios de comunicación que hay actualmente en la universidad y la creación de nuevos espacios, son otros de los aspectos que los egresados consideran significativos. (...) consideran los espacios de relacionamiento un medio de comunicación más para establecer acercamiento entre la comunidad, crear vínculos sociales y mantener contacto con la universidad” (Guío, 2017, p. 51). En este caso, el enfoque de la comunicación estratégica permite abrir espacios de participación, relación y construcción colectiva entre el centro y los mismos egresados:

La gestión de la comunicación estratégica en el Centro de Egresados estará ligada a la creación de espacios de interacción y retroalimentación con la comunidad de egresados a favor de estimular el intercambio de sus experiencias personales, profesionales y académicas en dichos espacios participativos.

Se debe mantener una comunicación permanente y participativa donde se respondan inquietudes y se alimenten los procesos institucionales a través del conocimiento de las necesidades y expectativas de los egresados.

Por medio de estas acciones, el Centro de Egresados de la Universidad Distrital afianzará su compromiso de establecer y mantener acciones que fortalezcan la relación de los egresados con su alma e impulsen su sentido de pertenencia. (Guío, 2017, p. 63).

Finalmente, el análisis de Quintero (2017), quien avalúa la estrategia de participación ciudadana y rendición de cuentas de Colciencias, arroja hallazgos que coinciden con los diagnósticos a las entidades desde diversas ópticas, puesto que se mantiene una visión instrumentalista centrada en actividades de difusión de información, no cuenta con una política de comunicaciones acertada de acuerdo a los propósitos del MCPOI⁹ y no tiene establecidos los mecanismos para que se den procesos articulados donde el ciudadano pueda participar. (Quintero, 2017, p. 69).

Además, se concluye que al tener una concepción de transmisión de información no se generan procesos de participación ni de conversación con la ciudadanía:

La entidad tiene dificultades para asumir una cultura organizacional que comprenda que administrar lo público significa generar confianza [...] la participación ciudadana se ve limitada a los canales de Peticiones, Quejas, Reclamos y Denuncias, y a los espacios de rendición de cuentas, espacios que carecen de interlocución y apertura. (Quintero, 2017, p. 67).

9 Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado.

En síntesis: algunos retos

Luego del recorrido por diferentes estudios internacionales, análisis de investigaciones en entidades públicas colombianas y la revisión de los trabajos de grado de la ECEO, se plantean retos para la investigación, la práctica de la comunicación de la administración pública y la formación de comunicadores.

- **Diagnóstico común**

En todos los estudios, tanto teóricos y académicos como en los trabajos de grado, el diagnóstico común es que hay una tendencia en las entidades al reduccionismo e instrumentalización de la comunicación, el cual se centra casi exclusivamente en temas informativos de prensa, manejo de medios, imagen del directivo, difusión de metas puntuales alcanzadas y en algunas entidades preocupación por informar sobre los servicios que presta la entidad. No hay una comprensión estratégica de la comunicación que incida en la construcción de cultura y clima organizacional, en la participación de actores internos y externos y en la construcción de tejido social en la entidad y con la ciudadanía.

- **Comunicación estratégica**

Se evidencia que, al haberse convertido en parte de la normatividad y estar regulado por control interno, en algunas entidades se ha avanzado formalmente en el cumplimiento de requisitos de información y comunicación, pero no con el alcance y la profundidad que la misionabilidad de las entidades exige. Se avanza en volver cada vez más visible la necesidad de comunicarse con la ciudadanía, pero no va más allá de información oportuna y veraz.

Las propuestas estructurales, en relación con la comunicación, la cultura organizacional, el talento humano y la humanización de las organizaciones son marginales, y si no se logra consolidar entidades públicas con el equipo alineado con los fines y principios de lo público, se tendrán relaciones con la ciudadanía débiles y una burocracia ajena a lo que se espera de ella. Por tanto, es necesario ir más allá en las apuestas

de comunicación, tanto al interior de las entidades como en relación con la ciudadanía, para construir diálogos horizontales, no formales o dirigidos, que permitan construcción de sentidos comunes en el escenario de lo público.

- **Tecnologías**

Se requiere pensar la potencialidad de las tecnologías en el desempeño de las entidades públicas y en su rediseño. Esto implica atreverse a pensar en organizaciones abiertas, ágiles, receptivas, comunicativas hacia afuera y adentro. Su misionalidad y características de *públicas* hacen que esa facilidad de relación genere valor compartido. Esta concepción de la comunicación estratégica implica pensarse más allá de digitalizar trámites, sino en crear redes y posibilidades de *cocreación* entre diferentes actores.

El escenario que abren las tecnologías es una ampliación de la democracia, visibilidad de la diversidad y de diferentes propuestas de comunidad, ciudad y país. El gobierno abierto se abre camino normativamente, pero la tecnología de hoy y de mañana que permite una comunicación instantánea con posibilidades infinitas de creación y producción de contenidos desde todos los públicos, en donde las entidades se convierten en un interlocutor más. Con el enfoque adecuado se tienen los instrumentos precisos para lograr esta comunicación dialógica, estratégica y móvil. Ese debe ser uno de los retos tanto de la práctica de las entidades, de propuestas de innovación, como de la investigación en comunicación estratégica.

- **Capacitación y formación**

En materia de capacitación a los funcionarios en comunicación el reto es bastante grande. La comunicación, la construcción de propuestas, visibilización de las diferentes voces, participación de todos (internos y externos) es una labor de todos, no de una oficina encargada. Para esto es necesario que los funcionarios y contratistas de las entidades públicas, incluyendo los cuerpos directivos, entiendan que comunicar es parte de sus responsabilidades y potencialidades. Es necesario generar procesos de capacitación con este enfoque y de enamoramiento por la construcción colectiva de sentidos.

De igual manera, es necesario capacitar a todos los funcionarios en el uso de tecnologías de información y comunicación, en los nuevos lenguajes y las posibilidades de comunicación personal, grupal y social que estas brindan. En las entidades hay un gran porcentaje de talento humano de edades avanzadas que requieren un acercamiento a esta nueva lógica de comunicación con sus alternativas y sus riesgos.

- **Estudios**

Es necesario incentivar el estudio de la comunicación de la administración pública que permita avanzar en su desarrollo en la práctica, así como ir complejizando las posibilidades que tiene en el papel de las entidades públicas. Además, se deben revisar propuestas de responsabilidad social corporativa aplicadas a la esfera pública, incluir mediciones de transparencia y rendición de cuentas y abrir la mirada hacia los retos de las tecnologías y la construcción de lo público en la reflexión por el papel de las entidades públicas y lo que estas debería propiciar.

Así mismo, es preciso indagar, mediante estudios cualitativos y cuantitativos que permitan conocer cómo se comportan las entidades en materia de comunicación interna, cómo se dan las relaciones entre los trabajadores de los diferentes tipos de vinculación, cómo se comunican, cómo la misionalidad de una entidad pública incide en los comportamientos y prácticas.

Los retos son muchos en materia de comunicación estratégica en entidades públicas. La conversación y la *cocreación* con la ciudadanía y los funcionarios desde y con las entidades es todo un desafío. Este enfoque conlleva la transformación de prácticas excluyentes y verticales, plantea la humanización de las organizaciones y fortalece su misionalidad de garantía de derechos. Este reto lo tiene la academia, los formadores de comunicadores estratégicos que deben plantearse el reto de la diversidad, de comprender su potencia y las posibilidades de generar nuevos escenarios y conversaciones. También se deben incluir currículos abiertos que giren en torno a problemáticas concretas, que motiven la investigación y las propuestas atrevidas, la innovación y el riesgo.

Referencias

- Álvarez, D., Camelo, S. y Molano, C. (2018). *La comunicación estratégica y su contribución a la generación de experiencias positivas en los usuarios de los servicios de la Subdirección Local de Barrios Unidos y Teusaquillo de la Secretaría Distrital de Integración Social*. Bogotá: Corporación Universidad Minuto de Dios UNIMINUTO.
- Bolaño, Y., Hurtado, K. y Hurtado, P. (2018). *Un paso hacia el éxito de la comunicación estratégica. Análisis de los procesos de comunicación interna y estrategia para el centro de gestión industrial*. Bogotá: Corporación Universidad Minuto de Dios UNIMINUTO.
- Bolaños, M. y Mejía, L. (2018). *La comunicación como herramienta de mediación en la apropiación del código nacional de policía y convivencia en Bogotá*. Bogotá: Corporación Universidad Minuto de Dios UNIMINUTO.
- Buitrago, A. (2017). *Aportes desde la comunicación estratégica para la construcción de «La Calera incluyente con el compromiso de servir»*. Bogotá: Corporación Universidad Minuto de Dios UNIMINUTO.
- Campillo Alhama, C. (2010). *Comunicación pública y administración municipal. Una propuesta de modelo estructural. Pensar La Publicidad*. Revista Internacional De Investigaciones Publicitarias, 4(1), 45-62. <https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU1010120045A>
- Campillo Alhama, C. (2011). *Investigación en Comunicación Municipal: Estudios y Aportaciones Académicas*. Revista de Comunicación Vivat Academia. Año XIV (117E). ISSN: 1575-2844 · DOI: <http://dx.doi.org/10.15178/va.2011.117E.1035-1048>
- Canel, M. J. (2018). *La comunicación de la administración pública*. Ciudad de México: FCE - Fondo de Cultura Económica.


- Canel, M. J. y Sanders, K. (2010). Para estudiar la comunicación de los gobiernos: un análisis del estado de la cuestión. *Comunicación y sociedad* 23(1), 7-48. <https://dialnetnirioja.es/servlet/articulo?codigo=3219377>
- Cardona, A., Cobo, L. y Gordillo, S. (2016). *Diagnóstico propuesta del plan estratégico de comunicaciones para mejorar las relaciones interpersonales entre los colaboradores del área administrativa del hospital de Suba*. Bogotá: Corporación Universidad Minuto de Dios UNIMINUTO.
- Caro, A. y Moreno, J. (2017). *Proyecto estratégico de comunicación interna para la Secretaría Distrital de Integración Social*. Bogotá: Corporación Universidad Minuto de Dios UNIMINUTO.
- Casas, A. del P. y Roca, J. J. (2016). Diagnóstico de la comunicación interna y la participación en sistemas de gestión de la calidad en dos entidades del sector público colombiano. *SIGNOS - Investigación en sistemas de gestión*. 8(2), 39-63. doi:10.15332/s2145-1389.2016.0002.02
- Charry, H. (2018). La gestión de la comunicación interna y el clima organizacional en el sector público. *Comuni@cción*, 9(1), 25-34. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2219-71682018000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Constitución Política de Colombia. [Const]. Artículo 2 de 1991. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Constitucion/1687988>
- Costa, J. (2011). Para comprender el Dircom. *Intersecciones en Comunicación* (5), 161-178 <https://www.ridaa.unicen.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/703/Para%20comprender%20el%20DIRCOM%20por%20Joan%20Costa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Decreto 1599 de 2005. *Por el cual se adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano*. Mayo 20 de 2005. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=16547>

- Decreto 1083 de 2015. *Esta versión incorpora las modificaciones introducidas al Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública a partir de la fecha de su expedición.* Mayo 26 de 2015. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=62866>
- Decreto 1499 de 2017. *Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.* Septiembre 11 de 2017. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=83433>
- Fajardo, G. y Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional ejes de la comunicación guía de conceptos y saberes.* Bogotá: EDITORIAL UTADDEO. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/j.ctv2175h9b>
- Guío, K. (2017). *Diseño de la política de comunicación estratégica para el Centro de Egresados de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.* Bogotá: Corporación Universidad Minuto de Dios UNIMINUTO.
- López, A. M. y García, E. M. (2016). La comunicación y la información en Gobiernos locales: persistencia de prácticas difusionistas de comunicación en organizaciones gubernamentales del Valle del Cauca (Colombia). *Signo y Pensamiento*, 35(69), 118-139. doi:10.11144/Javeriana.syp35-69.cigl
- Mantilla, C. y Saravia, A. (2014). *Informe diagnóstico comunicacional del proyecto de consolidación «Transversal de la Macarena» Jefatura de Ingenieros del Ejército Nacional.* Bogotá: Corporación Universidad Minuto de Dios UNIMINUTO.
- Martínez, K. y Téllez, S. (2013). La comunicación en las instituciones de carácter público: de lo institucional a lo participativo. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 11(22). doi:10.22395/angr.v11n22a5

- Monteserín, P. (2014). *Comunicación institucional y social media en Castilla y León: análisis y elaboración de un plan estratégico de comunicación 2.0*. Burgos: Universidad de Burgos.
- Pandey, S. K. y Garnett, J. L. (2006). Exploring Public Sector Communication Performance: Testing a Model and Drawing Implications. *Public Administration Review*, 66(1), 37-51. doi:10.1111/j.1540-6210.2006.00554.x
- Pérez González, R. A. y Massoni, S. (2009). *La nueva teoría estratégica: el cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Barcelona: Ariel.
- Pineda, J., Aguilera, S. y Ballén, G. (2018). *Minimizar el impacto negativo de la desvinculación de empleados en la Empresa “Masivo Capital”*. Bogotá: Corporación Universidad Minuto de Dios UNIMINUTO.
- Preciado Hoyos, Á. S., Guzmán Ramírez, H. y Losada Díaz, J. C. (2013). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. Chía: Ediciones ECOE. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/27800>
- Quintero, D. (2017). *Análisis de la estrategia de participación ciudadana y rendición de cuentas de Colciencias*. Bogotá: Corporación Universidad Minuto de Dios UNIMINUTO.
- Rubio-Odériz, M. L. (2003). *Singularidades de la gestión de la comunicación externa en las organizaciones públicas* [Tesis de pregrado, Universitat Ramon Llull]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=144605>
- Sanabria, P. (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Universidad de los Andes. Bogotá.

- Torres Melo, J. (2015). Análisis institucional de la evolución de la política pública de gestión del talento humano en Colombia. En Sanabria, P. (Ed.) *Gestión estratégica del talento humano en el sector público: estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Bogotá: Ediciones Universidad de Los Andes.
- Urrea, P., y Mora, P. (2018). *Gestión de la Comunicación Interna en la Organización Pública Dirección Nacional de Bomberos de Colombia*. Bogotá: Corporación Universidad Minuto de Dios UNIMINUTO.
- USAID – Casals y Associates Inc. (2004). *Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado (MCPOI)*. <https://docplayer.es/22964194-Modelo-de-comunicacion-publica-organizacion-e-mcpoi-informativa-para-entidades-del-estado.html>

Ecosistemas comunicativos en Nariño, Colombia, y sus contribuciones a la gobernanza de su territorio

Aura Patricia Orozco Araújo¹ 

Pero, así como los actuales centros del poder se han venido descomponiendo en todas partes y a todo nivel, surge ahora el momento de los marginales. Como sociólogo creo percibir que aquí en Nariño siguen vivas raíces ancestrales y valores y actitudes conformantes de vida y de progreso que vale la pena cuidar, regar, abonar y multiplicar sobre este mundo espantoso que heredamos y que debemos saber reconstruir.

Orlando Fals Borda.

Resumen

Este capítulo procura evidenciar cómo el departamento de Nariño, una región periférica en el sur de Colombia ha forjado su devenir político a partir de dinámicas organizativas y movimientos sociales que han reflejado en sus luchas y resistencias la construcción de su propia estrategia de territorio y ha sobrevivido a la exclusión de los Gobiernos centrales y a los modelos de desarrollo impuestos. En la base de las conquistas

1 Aura Patricia Orozco Araújo es comunicadora social de la Pontificia Universidad Javeriana, de Bogotá, Doctoranda en Comunicación en la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Nacional de La Plata-UNLP-Argentina, Especialista en comunicación-educación de la Universidad Central de Colombia (2000), Docente en la Especialización de Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá. Su experiencia se ha centrado en procesos de planificación, formación, sistematización y gestión estratégica de la comunicación territorial. auraporozco@gmail.com.

humanas y sociales han estado diversos procesos comunicativos en distintas dimensiones y niveles. El presente capítulo inicia brindando el contexto político del departamento de Nariño; posteriormente, explica la concepción de territorio que va de la mano de la gobernanza como resignificación de lo público; luego efectúa un recorrido por los hitos de la comunicación ciudadana y participativa de este departamento y, finalmente, se presentan tres experiencias significativas, desarrolladas por instituciones que han actuado en Nariño desde los escenarios del Gobierno departamental y su política de Gobierno abierto. A saber, se abordan las acciones que desarrolla Suyusama, un Programa de Sostenibilidad Regional de la Compañía de Jesús (Jesuitas) y del Desarrollo con Identidad Regional entre España y Nariño (DIRENA). Estas tres experiencias son solo fotografías latentes que se hacen visibles gracias al cuidadoso proceso en la construcción de un territorio que se esfuerza en revelar su *sujeto político propio* con base en el desarrollo humano sostenible y *el cambio social conversacional*, como una propuesta de comunicación estratégica².

Palabras clave: Territorio, gobernanza, políticas públicas, comunicación participativa y ciudadana.

Communicative ecosystems in Nariño, Colombia, and their contributions to the governance of their territory

Abstract

This article seeks to show how the department of Nariño, a peripheral region in southern Colombia, has forged its political development based

2 El cambio social conversacional es la perspectiva de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario-Argentina liderada por la comunicadora estratégica Sandra Massoni, quien define a la comunicación como fenómeno histórico, complejo, situacional y fluido en tanto acciones y sentidos emergentes que se acoplan a la dinámica cambiante de la realidad y de los sujetos. Comprende, además, a la comunicación como encuentro sociocultural, en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad micro/macrosocial (Dra. Sandra Massoni en la VIII Bienal Iberoamericana de Comunicación, 2011).

on organizational dynamics and social movements that have reflected in their struggles and resistance the construction of their own territorial strategy and have survived the exclusion of central governments and imposed development models. At the base of human and social conquests have been diverse communicative processes in different dimensions and levels. This article begins by providing the political context of the department of Nariño; it then explains the conception of territory that goes hand in hand with governance as a re-signification of the public; it then reviews the milestones of citizen and participatory communication in this department and, finally, three significant experiences are presented, developed by institutions that have acted in Nariño from the scenarios of the departmental government and its open government policy. Namely, the actions developed by Suyusama, a Regional Sustainability Program of the Society of Jesus (Jesuits) and the Development with Regional Identity between Spain and Nariño (DIRENA) are addressed. These three experiences are only latent photographs that become visible thanks to the careful process in the construction of a territory that strives to reveal its own political subject based on sustainable human development and conversational social change, as a strategic communication proposal.

Key words: Territory, governance, public policies, participatory and citizen communication.

Ecosistemas comunicativos em Nariño, Colômbia, e suas contribuições para a governança de seu território

Resumo

Este artigo procura mostrar como o departamento de Nariño, uma região periférica no sul da Colômbia, forjou seu futuro político com base em dinâmicas organizacionais e movimentos sociais que refletiram em suas lutas e resistências a construção de sua própria estratégia territorial e sobreviveram à exclusão dos governos centrais e aos modelos de desenvolvimento impostos. Na base das conquistas humanas e sociais estão

diversos procesos comunicativos em diferentes dimensões e níveis. Este artigo começa por apresentar o contexto político do departamento de Nariño; em seguida, explica a concepção de território que anda de mãos dadas com a governança como uma ressignificação da esfera pública; depois, faz uma análise dos marcos da comunicação cidadã e participativa nesse departamento e, finalmente, apresenta três experiências significativas, desenvolvidas por instituições que atuaram em Nariño a partir dos cenários do governo departamental e de sua política de governo aberto. Em particular, são abordadas as ações desenvolvidas pela Suyusama, um Programa Regional de Sustentabilidade da Companhia de Jesus (Jesuítas) e o Desenvolvimento com Identidade Regional entre Espanha e Nariño (DIRENA). Essas três experiências são apenas fotografias latentes que se tornam visíveis graças ao cuidadoso processo de construção de um território que se esforça para revelar seu próprio sujeito político com base no desenvolvimento humano sustentável e na mudança social conversacional, como uma proposta estratégica de comunicação.

Palavras-chave: Território, governança, políticas públicas, comunicação participativa e cidadã.

Introducción: Claves para comprender la comunicación estratégica en Nariño: procesos organizativos con proyecto político

Para reflexionar y analizar sobre los procesos de la comunicación estratégica en Nariño, es necesario revisar las dinámicas políticas que allí se han dado. Este departamento, ubicado al suroccidente de Colombia, frontera con Ecuador, históricamente ha estado marginado en un país de tradición centralista, cuyos Gobiernos nacionales se han negado a escuchar las voces regionales que portan sus imaginarios culturales particulares, sus fuerzas políticas endógenas y sus propias concepciones sobre el desarrollo y bienestar social.

La minga indígena de 2019, por la Defensa de la Vida, el Territorio, la Democracia, la Justicia y la Paz, en el Departamento del Cauca³, con el que Nariño limita al norte, confirmó una vez más el aislamiento del sur con el resto del país. Cuando se bloqueó la carretera Panamericana, la principal vía de la región, sus habitantes padecieron durante 27 días la incomunicación, desabastecimiento y cuantiosas pérdidas económicas (Dorado, 2019). Esta minga es tan solo una de las muchas veces en la que los pueblos del suroccidente de Colombia han expresado su descontento por el permanente abandono y aislamiento del Gobierno.

Hasta la década de 1980, Nariño pudo iniciar la reconstrucción y pavimentación de la vía al mar, comenzar la interconexión eléctrica, revitalizar el comercio fronterizo, fortalecer los servicios públicos y alcanzar importantes conquistas para la educación. Estos logros se dieron gracias a la movilización de un amplio colectivo cívico que se construyó democrática y pluralmente, conformado por gremios, sindicatos, dirigentes políticos y sociales, artesanos, juntas de acción comunal y estudiantes de la región. Estos colectivos protestaron en apoyo al Paro por la Vida y Dignidad de Nariño, el 23 de febrero de 1984, después de que el Gobierno nacional desatendiera sus solicitudes en dos encuentros cívicos populares convocados por el Movimiento Cívico Popular por Nariño, conformado por el movimiento popular Inconformes. Esta movilización, o proceso organizativo, tenía como objetivo la reivindicación social, política, económica y cultural del departamento (Velasco, 2004).

El aislamiento y el sentimiento de no ser escuchados por parte del centralismo estatal, añadido a los saberes y tradiciones de los pueblos ancestrales andinos que habitan en Nariño, ha generado en este territorio

3 El Consejo Regional Indígena del Cauca (CRIC), una de las organizaciones indígenas con más tradición organizativa en Latinoamérica y capacidad para la resistencia, tomó la decisión de convocar a una minga, es decir, a una gran movilización social que fue apoyada por varias organizaciones sociales, debido a una serie de acuerdos incumplidos por parte del Gobierno nacional en relación con la inclusión de las comunidades étnicas en el Plan Nacional de Desarrollo (2018-2022), la protección a los líderes sociales asesinados, respeto a la consulta previa para realizar proyectos en sus territorios, cumplimiento de los Acuerdos firmados con las FARC, el fortalecimiento de las políticas de protección del medio ambiente y el cumplimiento de otros acuerdos firmados con Gobiernos anteriores.

una búsqueda profunda por un Proyecto Político Propio. Según Velasco (2004), este proyecto se ha dado a través de sus movimientos sociales, pensados como alternativas políticas autónomas e independientes con una amplia presencia y participación de las bases en los diversos procesos sociales y ha priorizado la premisa de construir región desde abajo y no desde las élites dirigentes⁴.

Durante 2004, 2005 y 2008, tuve la oportunidad de aproximarme al departamento de Nariño a través de mi vinculación profesional a dos de los programas de la Compañía de Jesús de Colombia (Jesuitas): el Programa por la Paz (fusionado desde el 2006 al Centro de Investigación y Educación Popular) y Suyusama, el Programa de Sostenibilidad Regional de Nariño. Suyusama, palabra quechua que significa *región hermosa*, diseñó sus dos primeros planes institucionales (2004-2008 y 2008-2012) con el propósito de acompañar procesos de gestión participativa mediante el trabajo conjunto y articulado con comunidades locales, instituciones públicas, administraciones municipales, gobernación, academia, programas de desarrollo local y la cooperación internacional (Suyusama, 2020).

Suyusama tuvo dos estrategias fundamentales en sus primeros ocho años de presencia en Nariño: 1) articulación de los tejidos social, institucional y gremial en los componentes económico, ambiental, cultural, espiritual, social y político, dinamizadores de sostenibilidad regional, y 2) formación del talento humano regional para facilitar la democratización de los escenarios de planeación, presupuestación y gestión adecuados a los diferentes momentos de la agenda política regional para incidir en los planes de gobierno y planes de desarrollo.

El programa Suyusama encontró un terreno muy fértil para cumplir su propósito de articulación regional, ya que los recientes gobiernos departamentales habían permitido cohesionar fuerzas para la construcción del territorio. En los últimos 20 años, en Nariño ha existido cierta

4 En Nariño ha habido más movimientos sociales desde los esfuerzos colectivos de líderes como el Movimiento Pro-reivindicación de los derechos democráticos de Ipiales, de 1969, en el que Heraldo Romero Sánchez fue un sobresaliente líder estudiantil y comunitario.

continuidad entre los cinco gobiernos de carácter alternativo que han administrado el departamento y que se han caracterizado por incluir en sus planes de desarrollo un modelo humano, sostenible y progresista como paradigma que cierra las brechas sociales y busca incidir en los procesos de transformación social y construcción de territorio en su integralidad⁵. Liderado por el padre José Alejandro Aguilar S.J, director de Suyusama y experto en estudios de sostenibilidad regional, aprendimos los fundamentos políticos, epistemológicos y técnicos del ejercicio de la planificación prospectiva de la sostenibilidad regional y acompañamos a diversos actores institucionales y comunitarios de Nariño a planificar el territorio desde sus imaginarios y sueños de futuro a 30 años. Para ello se construyeron los planes de vida (Asociación de Autoridades Indígenas del Pueblo de Los Pastos, s. f.). los cuales son una apuesta organizativa y política que pretende el buen vivir⁶ de las comunidades indígenas, mediante una herramienta de planeación participativa que luego se concreta en planes, programas y proyectos prioritarios (Cortez, 2011).

En 2008, Antonio Navarro Wolf⁷, como gobernador del departamento de Nariño (2008-2011) identificó líneas comunes entre los objetivos de Suyusama y el proceso de construcción participativa del Plan de Desarrollo Departamental en el marco de su programa *Adelante Nariño*. Para ello se involucraron a más de 10 000 personas del departamento y, por tanto, el plan fue aprobado por unanimidad por la Asamblea. En este escenario se implementó la estrategia de los presupuestos participativos,

5 Parmenio Cuéllar Bastidas fue gobernador del departamento de Nariño en el período (2001-2003), Eduardo Zúñiga Erazo (2004-2007), Antonio Navarro Wolf (2008 -2011), Raúl Delgado Guerrero (2012-2015) y Camilo Romero Galeano (2016-2019).

6 La expresión *sumak kawsay* –traducida al castellano como “buen vivir”– proviene del *kiwchua* (quechua) y forma parte del legado conceptual y vital de pueblos andinos originarios. En general, su contenido da cuenta de una forma armónica de conducción de la vida entre los seres humanos y la naturaleza y su perspectiva plantea una alternativa al modelo de desarrollo dominante.

7 Antonio Navarro Wolf es un político colombiano de Pasto, exmilitante del grupo guerrillero M19, fue Alcalde de Pasto y Senador de la República. Fue uno de los tres presidentes de la Asamblea Nacional Constituyente que redactó la Constitución Política de Colombia vigente desde 1991.

que ya había desarrollado por primera vez cuando Navarro fue alcalde de Pasto (1995-1997), a través de cabildos abiertos, cuya premisa era reafirmar a los ciudadanos como constituyentes primarios que tienen el derecho a participar con acciones concretas sobre aspectos que los afecten directamente, pero de manera especial, a tomar decisiones sobre el dinero que está disponible para inversión.

En el período del mandato de Navarro Wolf, fue nombrado Raúl Delgado Guerrero como Secretario de Planeación y Jaime Rodríguez como Secretario de Cultura y Pedagogía, quienes fueron fundadores, dirigentes sociales y políticos que impulsaron el movimiento popular *Inconformes*. Este movimiento que impulsó el paro de 1984, originado por la etapa crítica que vivía Nariño debido a la marcada tradición de los partidos tradicionales (Liberal y Conservador), por las deficiencias estructurales en los servicios públicos, educativos y sociales y por el retraso de los sectores productivos que se reflejaba en graves carencias en las condiciones de vida (Velasco, 2004).

Las decisiones gubernamentales, en la mayoría de los casos, pasan por las convicciones personales, políticas y colectivas de quienes administran el poder. De allí que estos tres dirigentes, Navarro, Delgado y Rodríguez, respaldaron una propuesta comunicativa que venía gestándose entre los actores y redes de la comunicación que estaban implementando diversas acciones y estrategias. En el apartado “hitos vitales de la Comunicación participativa y ciudadana en Nariño”, se abordarán estas estrategias.

En la construcción de un proyecto político propio subyace la comunicación en todos sus niveles y dimensiones: desde la comunicación solidaria de las comunidades indígenas, afro nariñenses y campesinas, las redes y tejidos que conforman los colectivos y organizaciones sociales, hasta la comunicación pública de las esferas institucionales y gubernamentales. En Nariño ha sido fundamental la comunicación como campo estratégico para posibilitar consultas, consensos, debates, articulaciones, encuentros, diálogos, alianzas, unión de lazos y vínculos, relaciones, intercambios e interacción entre todas las instancias y sectores del terri-

torio para la toma de decisiones que afecten la vida cotidiana y colectiva de sus pueblos.

El siguiente relato está basado en algunos textos de autores que piensan y viven el sur, así como de las conversaciones sostenidas con amistades y colegas nariñenses que ocupan escenarios en la cultura, la comunicación y el desarrollo autogestionado y que, desde hace dos décadas, construyen su terruño con diversas estrategias de territorio.

Un territorio que se construye en gobernanza

Ubicado en la parte suroccidental de Colombia, el territorio nariñense se conecta al norte con el Cauca; al sur, con el Ecuador; al oriente, con el medio y bajo Putumayo, y por el occidente, con la llanura del Pacífico. Por tratarse de un territorio donde confluyen el Pacífico, la Amazonía, los Andes y la frontera con Ecuador, su posición es geoestratégica, con múltiples potencialidades ecosistémicas, económicas, culturales, sociales y políticas: “El territorio de Nariño podría denominarse Panamazónico, es decir, Pacífico, Andes y Amazonas que tenía un solo entramado relacional, pero con la llegada del conquistador fue desestructurado por completo” (Villareal, 2002, p. 10).

Al ser Nariño tan variado en sus ecosistemas, cuenta con una inmensa riqueza cultural que se ha configurado en la última década como un territorio de patrimonios culturales de la humanidad a través de manifestaciones como el Carnaval de Negros y Blancos de Pasto (2009), las Músicas de Marimba, cantos y danzas tradicionales del Pacífico Sur de Colombia (2015), el Itinerario Cultural Sistema Vial Andino Qhapaq Ñan⁸ (2014) y el Barniz de Pasto (2018).

8 Patrimonio compartido por seis países: Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia, Chile y Argentina. En Colombia, los 17 kilómetros identificados recorren ocho municipios de Nariño, desde el río Guáitara, en Ipiales, hasta Pasto, pasa por las localidades de Potosí, Gualmatán, El Contadero, Funes, Yacuanquer y Tangua.

Para comenzar a definir el concepto de gobernanza es necesario aclarar la comprensión de lo que se entiende por territorio. Existen dos maneras de pensar la construcción de territorio: una de ellas se basa en la perspectiva tradicional del desarrollo, que sería la de “región objeto”:

Comprendida como un contexto geofísico en donde se ejecutan proyectos de diverso orden que pueden atender o no a las necesidades de los pobladores y la región, pero que son estratégicos para la nación, [o para las agencias de cooperación internacional]⁹, en donde priman el interés externo, la acción externa, el saber de los planificadores, los expertos, los textos, y muchas veces el desconocimiento de realidades aparentemente insignificantes, pero que pueden ser definitivas para decidir el curso de los acontecimientos, por ejemplo las realidades de tipo cultural. (Henaó, 1990, p. 113).

Sin embargo, la perspectiva en la que quiere enfatizar en este capítulo se inscribe dentro de la segunda manera de pensar la construcción de región y comprendida como sujeto:

La región es un espacio de vida significado, limitado por actores internos entendidos como sujetos individuales y colectivos que se integran al proyecto histórico de su territorio y su sociedad según el propósito de su vida privada y pública, que los transforma en colectivos con intereses convergentes y que puede llevarlos a configurar comunidades de interés y de sentido en la acción que se desarrolla entre los componentes de la misma (...). Es posible aceptar que la región que se asume en el afecto, el sentimiento, se torna bien privado, parte de la mismidad del sujeto individual o colectivo. (Henaó, 1990, pp. 105-108).

Así como otros territorios de Colombia, como el Magdalena Medio y los Montes de María, se podría afirmar que Nariño no está constituido por la demarcación geográfica, ni por su división política administrativa. Por el contrario, el departamento está trazado por una comunidad de sentido que comparte historias, cosmovisiones, intereses comunitarios, que define linderos no para el conflicto o la competencia, sino para la

9 Dada la cantidad de agencias de cooperación internacional que han operado en el Departamento de Nariño en las últimas 3 décadas, pero que se han ido retirando debido a la firma del Acuerdo de Paz con las FARC.

cooperación y el diálogo de saberes que le otorguen sentido a la vida y a la dignidad humana.

El historiador nariñense Villareal (2002) propone una territorialidad que, a la manera de un entramado de relaciones orgánicas, permita el acoplamiento de la diversidad biológica y la diversidad cultural que caracterizan la región. Se trata de una territorialidad de la que emerjan formas de administración y gobierno basadas en el respeto, el reconocimiento del otro, la equidad, el conocimiento y el intercambio sustentados en la reciprocidad.

Con un total aproximado de 1 700 000 habitantes, Nariño integra 64 municipios, que incluyen a Pasto, su capital. En este departamento se encuentran comunidades campesinas e indígenas pertenecientes a los pueblos de Los Pastos, los Quillasingas, los Awá y los Ingas. También cuenta con diez municipios poblados por afronariñenes ubicados en el litoral pacífico. Nariño es una pequeña Colombia por sus características ecosistémicas, interculturales e interétnicas. De allí que

maestro Orlando Fals Borda decía que los principios éticos y mitos fundantes de esta región son la solidaridad de los indígenas primarios, la libertad de los negros de los palenques, la dignidad de los campesinos-artesanos pobres antiseñoriales de origen hispánico y la autonomía de los colonos y patriarcas del interior agrícola (Fals Borda, 2007, p. 16)

Por lo anterior, desde el 2012, el departamento de Nariño está organizado en 13 provincias que permiten la construcción de los planes de desarrollo participativos y concertados: 1) Sanquianga, 2) Ex provincia de Obando, 3) Pacífico Sur, 4) La Sabana, 5) Telembí, 6) Los Abades, 7) Pie de Monte Costero, 8) Occidente, 9) La Cordillera, 10) Centro, 11) Juanambú, 12) Río Mayo y 13) Guambuyaco.

La gobernanza: gobierno + confianza

En el mismo proceso de construcción de planes de vida, programas de gobierno, planes de desarrollo y políticas públicas de manera dialogada, concertada y participativa, las y los nariñenses están atravesados por el

acto de la gobernanza. En palabras de Marco Luis Gómez, sociólogo y profesional de Suyusama la gobernanza es:

La capacidad para construir consensos y acuerdos en torno a temas fundamentales, que involucren el futuro del territorio y se hace entre los gobiernos locales, las organizaciones sociales, los gremios, los emprendedores que desarrollan procesos económicos en el territorio. Tiene que ver con la construcción de pactos en lo fundamental del territorio. La gobernanza sólo puede darse en un proceso entre iguales, es decir, que todos tienen la misma capacidad y poder para incidir en la toma de las decisiones (...) hay algo muy importante y es que la gobernanza es la re-significación del sentido de lo público porque es sobre ese bien común que se construyen los acuerdos. (M.L Gómez, comunicación personal, 11 de abril de 2019).

La gobernanza, explica Gómez (2019), es un paso más allá de la participación, y se diferencia de esta porque la participación puede propiciarse, pero muchas veces no se concreta o no se concluye en un acuerdo fundamental que impacte sobre el desarrollo o destino de un territorio. Esto significa que es en los espacios institucionalizados en donde se pueden construir estos acuerdos, como en los planes de ordenamiento territorial. Es decir, la gobernanza tiene que ver con todo el ciclo de la política pública desde las ideas, los planes, los programas, los proyectos, hasta el diseño, ejecución, implementación, seguimiento y evaluación de esas políticas y acuerdos.

De acuerdo con la iniciativa Territorio Indígena y Gobernanza y Desafíos para el Manejo Forestal Comunitario (TIyG¹⁰), la gobernabilidad se diferencia de la gobernanza en la capacidad que tiene un Estado para gobernar en condiciones de democracia. En la gobernanza es muy importante el modo en que se relacionan e interactúan gobernantes y gobernados para la toma de decisiones. Esto implica la intervención de la comunicación porque los ciudadanos requieren de las condiciones para la libertad de expresión y asociación, estar bien

10 Esta es una iniciativa correspondiente a un portal web donde las organizaciones indígenas y las instituciones que colaboran con ellas encuentran información referida a la gobernanza territorial y sobre los territorios indígenas en América Latina.

informados y ser consultados sobre lo que los gobernantes deciden y hacen (Territorio indígena y gobernanza, s. f).

Esta iniciativa implica que los gobernantes, por su parte, deben tener capacidad para cumplir sus funciones y la sensibilidad para tener en cuenta las aspiraciones y necesidades de los ciudadanos. En la forma de gobernar la legitimidad es un aspecto clave porque significa actuar con justicia, permitiendo la participación de la sociedad civil, atendiendo sus demandas y convirtiendo sus decisiones en política pública.

Hitos de la comunicación ciudadana y participativa en Nariño

Al tener un propósito claro sobre territorio, gobernanza y construcción de un proyecto político común en Nariño, se puede comprender mejor la naturaleza de los procesos comunicativos que se han venido dando en el departamento desde hace 30 años. A continuación se relatan dichos procesos:

- **Los vientos de la Constitución de 1991 que polinizaron la ciudadanía comunicativa**

La Constitución política de Colombia de 1991 propuso iniciar el proceso de gestación de un modelo de Estado unitario con autonomía de sus entidades territoriales. De esta manera, el artículo 1 manifiesta:

Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. (p 5).

Esto resignifica la relación entre el centro de Colombia y la periferia porque se abren nuevas posibilidades desde los territorios para autogestionar su presente y su futuro. De la mano de esto, con los propios procesos de comunicación, como lo expresa el artículo 20: “Se garantiza a toda persona la libertad de expresar y difundir su pensamiento

y opiniones, la de informar y recibir información veraz e imparcial, y la de fundar medios de comunicación masiva. Estos son libres y tienen responsabilidad social” (p. 9).

De acuerdo con Osses (2015), quien hace un análisis sociohistórico de la radio comunitaria en Colombia y ha sido investigadora de la comunicación ciudadana y comunitaria, se puede afirmar que:

En 1990 se había constituido el Grupo de Comunicación y Desarrollo conformado por comunicadores, funcionarios, periodistas y otros profesionales que realizaron una evaluación de la situación de la comunicación en Colombia a la luz de las tendencias internacionales de democratización de la información y la comunicación, así como de su vinculación con los objetivos de desarrollo (...)

Otro hecho fundamental fue la aparición de instituciones de diversa índole, y actores de diferente tipo y afiliación a la propuesta de las emisoras comunitarias nacientes. Las universidades privadas, también comenzaron a contemplar en los currículos de las facultades de comunicación el tema de los medios comunitarios o alternativos, y varios estudiantes buscaron desarrollar sus prácticas profesionales o sus trabajos de investigación sobre el tema. (p. 279).

Hacia la década de 1990 algunos comunicadores sociales nariñenses se estaban formando en programas académicos de la comunicación para el desarrollo, la comunicación educativa y la comunicación con un enfoque de cultura, desarrollo humano y participación social. Con ello, como lo afirma Montenegro: “nos convertimos en cómplices de los movimientos que empezaban a gestarse, como el proceso de descentralización del País, a partir de la nueva Constitución” (Montenegro, G. comunicación personal, 12 de abril de 2019).

- **Las semillas sonoras de la radio comunitaria en Nariño**

El presidente de la República, César Gaviria, promulgó el decreto 1695 de 1994, mediante el cual se reglamentó el servicio comunitario de radiodifusión sonora en Colombia. Con ello, se inició en todo el país un

proceso de dotación tecnológica de las emisoras comunitarias. Específicamente, en Nariño, según Montenegro (2019) se realizaron mesas de participación y diálogo para crear una agenda ciudadana y pública de las voces y luchas por los derechos humanos de la periferia. Para ello, se identificaron los contenidos propios, se empezaron los ejercicios de producción, acompañamiento para la conformación de sus juntas de programación y de sus códigos de ética, además del proceso de vincular a la sociedad civil.

En 1999 se gestó la Red de Emisoras Comunitarias de Nariño, Sindamanoy, a la cual están afiliadas 35 emisoras. Miguel Córdoba, vicepresidente de esta red, destaca el ejercicio de la emisora comunitaria Verde Estéreo 104.3 FM, del Municipio de Gualmatán, la cual ha sido un actor estratégico para que la comunidad tome consciencia de la importancia del páramo Paja Blanca, reserva natural que abastece de agua a siete municipios para el consumo humano y para el riego. El director de esta emisora, Roger Vallejo, en una entrevista con García (2018), explica que “empezamos con un tema muy ecológico, pero luego nos dimos cuenta de que la participación ciudadana es la que prima” (García, 2018).

Córdoba, comunicador del Municipio de Sandoná, viene liderando desde hace nueve años el Informativo del Guaico, una estrategia de periodismo digital que produce noticias sobre Nariño: “esta estrategia ha podido definir una agenda informativa muy acorde a la agenda ciudadana y que tenga incidencia en las políticas públicas; por ejemplo, hemos tenido una dificultad con una cantera en la parte alta de Sandoná y esto hizo que el alcalde convocara a una Asamblea Departamental”. (M. Córdoba, comunicación personal, 25 de abril de 2019).

También se puede mencionar a Rimcopi, la Red Intercultural de Medios de Comunicación de los Pueblos Indígenas del Departamento de Nariño, que agrupa 17 cadenas. Una de las propuestas más importantes de Rimcopi es el programa la Palabra que Comunica¹¹.

11 Sobre la Comunicación Indígena en Nariño, se recomienda dirigirse al documento “Memorias del Encuentro de Escuelas y Procesos de Formación en Comunicación Indígena” elaborado por la autora de este capítulo, para la Dirección de

- **El abono del fondo mixto de cultura de Nariño a la ciudadanía cultural y comunicativa**

La claridad de funciones de los Entes Territoriales que surgió en el proceso de descentralización del Estado, en el marco de la Constitución de 1991, y la posibilidad de contratación con el sector privado son los antecedentes de la creación de los Fondos Mixtos de Cultura. Estas entidades que han hecho parte del Sistema Nacional de Cultura de Colombia se generaron por la Ley 397 de 1997, Ley General de Cultura de 1997¹².

El Fondo Mixto de Cultura de Nariño merece ser reconocido como un hito dentro de los procesos de participación y comunicación ciudadana gracias a un talentoso equipo de trabajo. Uno de los proyectos más significativos y recordados en este territorio, que implementó el Fondo Mixto de Cultura de Nariño, fue el de “Radios Ciudadanas: espacios para la democracia”, propuesta de formación ciudadana a través de la radio, que surgió en el 2004, coordinado por la Unidad de Radio del Ministerio de Cultura (Ministerio de Cultura, 2006). Este proyecto fue el resultado de un esfuerzo de articulación institucional del orden internacional, nacional, regional y local en el que se hacía explícito el vínculo que existe entre la profundización de los espacios democráticos y participativos y la construcción cultural de la convivencia. Se estructuró a partir de tres componentes: 1) Producción Nacional, 2) Producción Regional y Local y 3) Fortalecimiento a procesos organizativos de la radio ciudadana. En Nariño, este proceso lo lideró Gloria Garzón desde el Fondo Mixto de Cultura, quien consideraba que:

Se trataba de fortalecer los procesos comunicativos y los espacios ciudadanos desde las emisoras comunitarias específicamente en lo relacionado con la creación de contenidos propios y que pudieran prestar

Comunicaciones del Ministerio de Cultura. <http://bancodecontenidos.mincultura.gov.co/Comunicacion-Indigena/>

12 La Ley de Cultura por la cual se crea el Ministerio de Cultura, precisa que los Fondos Mixtos de Cultura aparecen como una estructura privada bajo el control de los organismos públicos para garantizar el uso de los recursos en favor del bienestar general.

un servicio a la comunidad a través de unas franjas radiales que permitieran el encuentro, el compartir, el debate, en torno a temas de interés público en el municipio (G.X. Garzón, comunicación personal, 12 de abril de 2019)

Para Garzón (2019), lo interesante de este proyecto, además de su misión, fue la metodología, porque tenía contemplado procesos de formación y también momentos de construcción colectiva entre las emisoras vinculadas:

Por eso tuvimos una franja radial que hicimos de manera colectiva, en principio entre cinco municipios, luego aproximadamente 12 y con una característica muy interesante que era poner a dialogar a los territorios fortaleciendo así el movimiento comunicativo desde las radios comunitarias, empoderando sus procesos organizativos, tejiendo redes que fue también una característica muy importante. (G.X. Garzón, comunicación personal, 12 de abril de 2019)

Para Garzón (2019), Radios Ciudadanas:

Se constituyó como un proyecto matriz que permitió dar vida a nuevos proyectos comunicativos viables en distintos lenguajes sobre todo en temas digitales y audiovisuales porque la gente que pertenecía a radios ciudadanas tenía formación en la creación de contenidos, la apuesta era el ejercicio de saber narrar y tener herramientas creativas para contar realidades locales. (G.X. Garzón, comunicación personal, 12 de abril de 2019)

Posteriormente, el Fondo Mixto impulsó la Red de Comunicación Ciudadana de las Organizaciones vinculadas al II Laboratorio de Paz¹³ (2005-2007). Esta alianza articuló a 14 colectivos de comunicación local en el norte del Nariño y el sur del Cauca, a través del ejercicio de formación, investigación y producción de contenidos. Según Montenegro (2019) tenían el propósito de “ser puestos en circulación desde lo que se denominaba en ese momento *circuitos de comunicación local* que eran los espacios articuladores de la comunicación en los barrios y en los municipios y que constituía una red de comunicación ciudadana”.

13 El Laboratorio de Paz fue una alianza estratégica entre la Unión Europea y el Gobierno nacional, a través de los programas regionales de Desarrollo y Paz en los territorios de Macizo Alto Patía, Norte de Santander y Oriente Antioqueño.

Posteriormente, la experiencia de Radios Ciudadanas fue retomada, en el II Laboratorio de Paz con el proyecto *Pa-labrar* (2007 – 2009), a través del cual se implementaron seis franjas radiales locales para la conformación de agendas temáticas regionales. El Fondo Mixto para la Promoción de la Cultura y las Artes de Nariño ha logrado mantenerse después de su creación pese a que el Estado colombiano disminuyó considerablemente la financiación a estas entidades. Pese a ello, esta organización se ha ido adaptando a los cambios de la política cultural del Gobierno nacional y hoy se considera un Centro de Gestión, Investigación y Comunicación para la Cultura Territorial («Fondo Mixto de Cultura de Nariño», s. f.).

Los frutos de la sinergia comunicativa del territorio: el Plan Departamental de Comunicación y Cultura de Nariño como política pública

Como ya se explicó anteriormente, Raúl Delgado, secretario de la Oficina de Planeación gobernador de Nariño, Antonio Navarro Wolf, (2008-2011), inició el proceso de construcción participativa y concertada del Plan Departamental de Desarrollo. El comunicador social y periodista Manuel Alfonso Ruiz explica que:

Desde la Secretaría se quería hacer una “estrategia de difusión del Plan” , pero se le propuso al Secretario que no se trataba solamente de visibilizar el plan de desarrollo, sino que también se trataba de incorporar el componente de comunicación en la política pública (...) no solamente queríamos una estrategia, queríamos ser parte del proceso y que nos reconocieran como sujetos comunicativos incluidos en el plan de desarrollo y esta es una conquista muy importante que se mantiene vigente hasta hoy en el Plan Decenal de Comunicación y Cultura del Departamento como política pública de comunicación y cultura. (M.A. Ruiz, comunicación personal 10 de abril de 2019)

Raúl Delgado y Jaime Rodríguez, Subsecretario de Pedagogía y Cultura de Nariño, con el aval de Navarro, respaldaron la propuesta de incluir la comunicación como componente estratégico del Plan de Desarrollo. Simultáneamente, se aprovechó la sinergia del momento con

todos los saberes y la experiencia acumulada de colectivos, organizaciones, emisoras, programas y redes de comunicación que estaban en los municipios, para constituir la Alianza para la Comunicación y la Cultura de Nariño, conformada por la Subsecretaría Pedagógica y de Cultura de la Gobernación de Nariño, Programa Suyusama, Fondo Mixto de Cultura de Nariño, Consejo Departamental de Planeación, Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, Red de Emisoras Comunitarias Sindamanoy, Universidad de Nariño, Universidad Mariana, Asopatía, con la presencia y apoyo de la Dirección de Comunicaciones del Ministerio de Cultura, Consejo Noruego para Refugiados, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Población para Naciones Unidas (UNFPA).

En el taller Bases para la concertación de un Plan Regional de Comunicación, realizado del 5 al 7 de junio de 2008 en el municipio de Chachagüí, se construyeron los insumos para la formulación participativa del plan y sus líneas de acción priorizadas para iniciar el proceso de concertación. Estas líneas fueron: 1) el fortalecimiento organizativo, 2), la construcción de lo público y fortalecimiento de la cultura política, 3) la preservación y reconocimiento de la memoria y el patrimonio, 4) procesos formativos y 5) relatos y narrativas. De esta manera, señala G. Montenegro, se definió una línea de comunicación como herramienta o carta de navegación para la construcción del territorio desde la mirada amplia de la comunicación que no sea solamente ligada al tema mediático, sino vinculada a la mediación y la participación ciudadana como parte del proyecto de construcción de territorio desde lo comunicativo. Desde la Gobernación se decidió que se construirán, al mismo tiempo, el Plan Decenal de Comunicación, el Plan Decenal de Cultura y el Plan Decenal de Educación Ambiental. Según Gloria Garzón:

Este ejercicio nos llevó a recorrer 11 subregiones y a conversar con cerca de 300 personas líderes de procesos comunitarios comunicativos, luego nos sentamos a ver qué nos había dejado este recorrido por los municipios y construimos el documento base que fue socializado con algunos ciudadanos que participaron en la jornada que vinieron a Pasto para validar los 3 planes. (G.X. Garzón, comunicación personal, 12 de abril de 2019)

Posteriormente hubo una serie de reuniones de la Alianza y se dedicaron a fortalecer ejercicios de comunicación en términos organizativos más que de contenidos porque “el objetivo no son los medios, sino la gente organizada (...) En el 2011 cuando Raúl Delgado llega a la Gobernación postula nuestro plan decenal de comunicación como política pública y la respalda la Asamblea Departamental¹⁴ (Garzón, 2019).

Este proceso fue un modelo de construcción ciudadana que se convirtió en una hoja de ruta que tendría una incidencia relevante en la construcción del territorio basada en la comunicación y que luego sería un referente para el país. La visión del Plan Decenal de Comunicación expresa:

La comunicación es una dimensión enraizada en la cultura y en los valores ancestrales nariñenses, fortalece la formación de ciudadanía y procesos organizativos capaces de decidir sobre el presente y futuro de la región. Para esto la comunicación, en minga permanente de pensamiento, genera sentido de pertenencia y vigencia de las culturas propias, estimulando la conservación y transformación de imaginarios y sentidos de la vida y del entorno, con enfoque de derechos, en consonancia con los valores de solidaridad, libertad, ética, autonomía y dignidad construidos por los pueblos fundantes (indígenas, afros y mestizos) y por los relatos sociales contemporáneos del territorio desde la participación comunitaria y el quehacer de sus actores; en permanente comunicación con la nación y el mundo (Alianza para la comunicación y la cultura de Nariño. Plan de Comunicación Departamental de Nariño. Pasto., 2008, p 4).

Nariño Decide

En 2011 se conformó la Alianza por la transparencia y calidad de la democracia Nariño Decide con la fuerza de movilización ciudadana. Se trató de un ejercicio de formación para candidatos, en espacio para el diálogo, la socialización de los programas y proyectos. Luego se volvió

14 El 2 de septiembre del 2011 se sancionó la Ordenanza 016 por medio de la cual se adopta el Plan Decenal de Comunicaciones en el Departamento de Nariño.

un ejercicio de control ciudadano basada en la experiencia de “Nariño Visible” para la información y socialización de la agenda de los parlamentarios nariñenses en el Congreso de la República, de la Asamblea Departamental de Nariño y el Concejo Municipal de Pasto. De acuerdo con M. Ruiz (2019) “*Nariño Decide* buscaba incidir en los procesos democráticos electorales y se implementó una estrategia comunicativa desde el eje político para fortalecer los procesos democráticos a través de un voto electoral informado”.

La ciudadanía de Nariño creadora del territorio cultural

La Dirección Administrativa de Cultura (2016-2019) basada en el fomento y promoción de las artes, de la comprensión de que la ciudadanía es productora de prácticas significativas que generan cultura nariñense ha fomentado la cultura y, con ello, ha sido fundamental en la articulación intrainstitucional e interinstitucional. La Política de Comunicación del Departamento estaba vinculada a la Política Cultural en un subprograma que se llamaba Emprendimiento e innovación cultural. G. Garzón (2019) la líder de esta Dirección explicaba: “tenemos el objetivo puntual de promover la formación, creación y circulación de contenidos y las metas que tenemos están enfocadas a implementar ejercicios de formación en comunicación ciudadana, comunitaria e indígena, crear y circular relatos y narrativas de Nariño”. Desde esta administración se creó el programa Cultura Convoca, estrategia de democratización de recursos de la cultura. Con ello, cada año hay una línea de financiación para proyectos de comunicación-cultura en el departamento.

Un logro muy importante del componente comunicativo en la política cultural es la producción de relatos y narrativas sobre Nariño en todos los lenguajes, especialmente el sonoro y audiovisual, que según G. Garzón (2019) “nos ponen en un diálogo permanente para hablar con mayor fluidez de lo que fuimos, lo que hemos venido siendo y lo que queremos ser”.

Comunicación sur-estratégica en tres experiencias

Todo el terreno ya estaba labrado, sembrado, cultivado y abonado en procesos políticos, dinámicas participativas, encuentros de carácter comunitario y regional y había presenciado el brote y florecimiento de sus primeros frutos en la última década. En las tres experiencias¹⁵ que se narrarán a continuación se puede visualizar el Nariño político y organizativo de hoy.

- **Nuevo Gobierno, nueva comunicación**

Camilo Ernesto Romero Galeano fue el primer comunicador social que llegó a la Gobernación de Nariño (2016-2019). Él también es politólogo y sobrino de Heraldo Romero, un líder de Ipiales que se destacó por dirigir en 1969 el Movimiento Pro-reivindicación de los derechos democráticos de Ipiales. Camilo Romero heredó la fuerza y la agudeza política de su tío Heraldo. Lo demostró liderando desde la época universitaria el proyecto político “Tienen Huevo”, movimiento irreverente que cuestionó la forma de hacer política. En el 2010 fue Senador de la República en donde cerca de 45 000 personas lo respaldaron con su voto; con ello, se convirtió en uno de los congresistas más jóvenes del país.

El Plan participativo de Desarrollo de Nariño, “Nariño, corazón del mundo territorio para el buen vivir”, fue reconocido como el mejor de Colombia por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) por su forma de concertación con el territorio y también por sus aspectos diferenciales como la visión de Nuevo Gobierno, desde los pilares del Gobierno Abierto, Innovación Social y Economía Colaborativa (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

15 Son muchas las experiencias donde la comunicación es fundamental como estrategia de territorio, como por ejemplo la construcción participativa y concertada del Plan Especial de Salvaguardia del Carnaval de Negros y Blancos de Pasto en el 2010, pero por razones de espacio no se alcanzan a narrar en este capítulo.

Algunos de los comunicadores y gestores cultores que venían desarrollando los procesos comunicativos desde la sociedad civil hicieron parte, en 2016, de este nuevo gobierno. Gustavo Montenegro, coordinador de contenidos estratégicos del Centro de Comunicaciones de la Gobernación de Nariño, explica lo que significaba el nuevo gobierno:

Es importante advertir que el Gobierno no es “nuevo” por novedoso o porque tenga que ver con el calendario administrativo. En su sentido conceptual, Nuevo Gobierno es una perspectiva que ha venido construyendo Camilo Romero desde su visión para generar una nueva reflexión profunda y transformadora de lo que significa hacer política hoy, revisar las formas de administrar los territorios y de dirigir el país. Un Nuevo Gobierno surge en la lucha del contrapoder para establecerse frente al poder tradicional y en esa lucha surge también una nueva relación entre ciudadanía-gobierno, ciudadanía-Estado, ciudadanía-actores de la política. Entonces cuando hablamos del Nuevo Gobierno es un espacio para construir esa gobernabilidad y gobernanza en el territorio y para lograrlo hay que romper los modelos tradicionales de la comunicación para alcanzar un nuevo modelo de comunicación pública desde lo político que le permita a la ciudadanía generar nuevos procesos de participación, de transparencia y de colaboración que son a su vez los ejes del Gobierno Abierto. (G. Montenegro, comunicación personal, 12 de abril de 2019)

El GANA o Gobierno Abierto de Nariño: un nuevo ejercicio de comunicación pública

El gobierno abierto nació como un modelo de gobernanza para combatir la corrupción y la falta de inclusión ciudadana en la gestión pública y en la toma de decisiones e impulsó la cocreación de políticas junto a la ciudadanía. El objetivo de la política pública del gobierno abierto de Nariño es “implementar acciones que garanticen prácticas de participación, rendición de cuentas, transparencia, colaboración y datos abiertos dentro de la gestión pública departamental, mediante la corresponsabilidad propositiva entre la institucionalidad y la ciudadanía” (Gobernación de Nariño, 2016).

La comunicación estratégica entendida desde el gobierno abierto (en adelante GA) aprovecha las nuevas tecnologías, que posibilitan formas de interacción y participación ciudadana. El documento de política pública expresa que el GA es:

Aquel que entabla una constante conversación con los ciudadanos con el fin de escuchar lo que ellos dicen y solicitan, que toma decisiones basadas en sus necesidades y teniendo en cuenta sus preferencias; que facilita la colaboración de los ciudadanos y funcionarios en el desarrollo de los servicios que presta, y que comunica todo lo que decide y hace de forma abierta y transparente. (Gobernación de Nariño, 2016).

Se diferencia del gobierno digital o gobierno en línea en que no solo informa las iniciativas del gobierno a través del uso de tecnologías, sino que hay una apertura en términos interactivos, ya que supone un modelo conversacional que escucha y tiene en cuenta los aportes ciudadanos, quienes a su vez pueden monitorear e influenciar los procesos gubernamentales.

De Oficina de Prensa a Centro de Comunicaciones

Los ejes del GA son la transparencia, la participación y la colaboración. Estos conllevan a un ejercicio de la comunicación y a crear una estrategia de comunicación pública que ayude a que este nuevo gobierno tenga visibilidad. pero también un relacionamiento con la ciudadanía. Esto supone que ya no se trata de contar con una oficina de prensa que tiene unos periodistas, colaboradores y equipos técnicos para emitir los comunicados de prensa, o unos asesores de imagen del gobernador que se limitan a mostrarlo inaugurando obras. De lo que se trata, según G. Montenegro “es de conformar un centro de comunicaciones para la implementación de la estrategia de comunicación pública de este Nuevo Gobierno”. Este proceso conlleva a una ruptura de la práctica comunicativa tradicional de la administración pública para moldear un nuevo modelo político, conceptual, técnico y también operativo que permita implementar una manera diferente de hacer gobierno a través del nuevo gobierno.

Este Centro de Comunicaciones para el nuevo gobierno cuenta con un variado talento humano de la comunicación conformado por diferentes tipos de periodistas (escrito, radial, audiovisual, digital), diseñadores industriales, diseñadores Figuras, entre otros, cuya labor comunicativa esté articulada, en red, y alimenta toda la producción de sentido de la estrategia de comunicación pública. Con ello se busca realzar la voz ciudadana, más que la del servidor público, porque si bien la figura del gobernador es importante, es mucho más relevante la relación con la ciudadanía, la cual es justamente el eje del gobierno abierto. Lo anterior también se ve reflejado en la coherencia, responsabilidad y en la unidad de sentido de las piezas comunicativas, en los canales, programas, redes sociales, informes con formatos y géneros pertinentes a través de los cuales el gobernador hace la rendición de cuentas. A manera de ejemplo, G. Montenegro (2019) explica:

Nosotros recibimos la cuenta de Twitter de la Gobernación del Departamento que era seguida por 2800 personas; hoy en día solamente la cuenta de la Gobernación tiene 23,700 seguidores, lo que significa un crecimiento exponencial en términos de acercarnos a esa red ciudadana, porque nos ha implicado justamente ponernos en la tarea de colocar contenidos en las redes no solamente para informar, sino también para mostrar esos relacionamientos de Nariño como *corazón del mundo*.

Lo estratégico acá, para G. Montenegro es lograr que la ciudadanía reciba la mayor cantidad de información posible, esto significa “multiplicar nuestra capacidad de producción, para que justamente la gente sepa y conozca lo que hace el gobierno a su favor, poniendo a su disposición todas las herramientas posibles para que se las apropie y las divulgue” (G. Montenegro, 2019). Este proceso está relacionado con la cultura política para la apropiación de las herramientas del gobierno abierto. Montenegro afirma que este es el primer Gobierno Abierto de Colombia y esto se traduce en hechos como que todo el gabinete departamental presenta la declaración juramentada de bienes y rentas. A pesar de que Nariño viene formándose hace varias décadas en cultura política, la ciudadanía tiene la dificultad de dimensionar que se está dando un paso fundamental a favor de la transparencia para luchar contra la corrupción.

Alrededor de la transparencia se construyeron más de 13 herramientas que hoy denominan el *kit anticorrupción* y que son una serie de insumos con los cuales hoy cuenta la ciudadanía, los medios de comunicación y también los contradictores políticos de ese Gobierno. Esta herramienta sirve para hacer control social fiscal político al gobierno departamental frente a la desconfianza que hay en las instituciones. Es necesaria esa herramienta para que se conozcan cómo se ejecutan los presupuestos, cuál es el estado de la contratación, y esta información se trabaja en línea, en tiempo real. Esta es una nueva forma de acceder a ejercicios de la comunicación pública que resultan novedosa y pertinente para el territorio.

El reto de este proceso de la comunicación pública política contrasta con los medios de comunicación masiva nacional que tipifican el sur del país con sus contenidos relativos al narcotráfico, los grupos alzados en armas, los cultivos de uso ilícito, el volcán Galeras y el Deportivo Pasto y que les reafirma a los nariñenses que el país del centro no conoce lo suficiente su territorio.

La gobernación de Camilo Romero ha sido diferente. Algo en lo que están de acuerdo la mayoría de la ciudadanía nariñenses, e inclusive sus detractores políticos, es que “lo mejor que ha podido tener esta administración pública es la comunicación”, afirma G. Montenegro (2019) quien considera, después de tres años de ejercicio profesional en el gobierno abierto, que ha valido la pena procurar transformar la mirada que la gente tiene sobre periodismo institucional y lograr incidir positivamente para que se comprenda que la comunicación está puesta al servicio del territorio.

De cooperación internacional a sumarse a los procesos del territorio

La vocación de convivencia pacífica que ha tenido el pueblo nariñense se ha perturbado por la llegada del narcotráfico debido a que este territorio es atractivo por vía marítima al mar por Tumaco y vía terrestre en la frontera con Ecuador. En el área de Tumaco se encuentra la zona con

mayor cultivo de plantaciones de coca en el mundo, que es a la vez el principal sustento de las zonas que se encuentran en el Pacífico nariñense¹⁶.

Las potencialidades que tiene Nariño se combinan con múltiples problemáticas de diversos: narcotráfico, bandas criminales, pobreza, desempleo, reconfiguración de los grupos armados después de la firma del Acuerdo de Paz, deficiencia en los servicios públicos, vías en condiciones deplorables, el asesinato a los líderes sociales y la fumigación con glifosato que el presidente Duque decidió retomar. Todas estas situaciones que nublan la apuesta por un territorio sostenible han producido la llegada de una gran cantidad de Agencias de Cooperación Internacional¹⁷ con diversos enfoques, componentes programáticos y líneas de acción. Algunas de estas agencias traen valiosos aportes, capacidades para comprender la región y articularse a ella; otras con pocos deseos de entregarse a la dinámica propia del territorio y negociar los componentes que ya traen de Bogotá o de otro país. En ocasiones, sin saberlo, las agencias de cooperación internacional llevan a las organizaciones a competir por los recursos y esto genera una desintegración en los procesos y tejidos organizacionales. La economista Gloria Esperanza Pérez Rosero expresa:

La sobreoferta de recursos hace que la agenda territorial se pierda en función de la agenda financiera. Entonces aquí la comunicación es fundamental porque hay que generar ese diálogo social para priorizar los proyectos que son verdaderamente estratégicos (...) la cooperación de Nariño a veces nos ve como un enfermo terminal y cada uno interviene en cada órgano: el uno opera el riñón, otro opera el ojo, otro opera el corazón y no miran el cuerpo como sistema, no se revisa qué es lo que realmente le duele al territorio y por atender lo urgente no se actúa en lo estratégico. (G.E Pérez, conversación personal, abril 11 de 2019).

16 Nariño ocupa el segundo puesto de producción de coca en Colombia, después de Norte de Santander. De sus 64 municipios 27 de ellos cultivan la planta, según indica un informe de la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (Unodc) del 29 de julio del 2021 (Osorio, M, 2018).

17 La mayoría de los programas de las Naciones Unidas, Unión Europea, Agencia Española de Cooperación para el Desarrollo (AECID) en muchas ocasiones llegan fragmentados al territorio, es decir, sin una agenda común, así hagan parte del mismo sistema.

En este apartado se abordará la experiencia de Desarrollo con Identidad Regional entre España y Nariño (DIRENA), el cual surgió en el 2013 y cuyo objetivo es, de acuerdo con su coordinadora G. Pérez (2019) “fortalecer capacidades institucionales a partir de algo que nosotros llamamos transferencias de buenas prácticas, es decir, prácticas exitosas en otros contextos que puedan ser adaptables al nuestro”.

Desde el punto de vista organizativo DIRENA es una alianza de instituciones: la Agencia Española de Cooperación AECID, la Gobernación de Nariño, la Alcaldía de Pasto, la Alcaldía de Tumaco, la Agencia de Desarrollo Local de Nariño (ADEL), la Agencia Municipal de Desarrollo de Tumaco, la Universidad De Nariño, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Red de Universidades Latinoamericanas (UREL).

En el 2013 se hizo un ejercicio participativo de diálogo con muchos actores como gremios, universidades, sector público y privado en el cual se reconoció que este es un territorio con una apuesta política y que la cooperación debe sumarse a sus procesos. En esta primera etapa de diagnóstico (2013-2016) afirma G. Pérez:

Fue muy interesante porque a través de un ejercicio técnico priorizamos lo que podíamos hacer en esa temporalidad y con los primeros recursos los cuales eran pocos, 130.000 euros que aportó la AECID, pero se podía trabajar en un modelo multiactor, para reafirmar los sentidos y procesos que considerábamos fundamentales. (G.E Pérez, conversación personal, abril 11 de 2019).

Yo soy territorio

Al ser una alianza de instituciones DIRENA no pretende sustituir roles de actores, porque no es una agencia, no es una institución, no es la gobernación, no es una alcaldía, no es AECID, sino un programa o una estrategia que genera sinergias, articulación y mediación desde la gobernanza:

La camiseta que tenemos puesta es la del territorio y la idea es que esa es la que tengamos debajo, así encima tengamos la camiseta institucional

(...) como DIRENA pretendemos trabajar concertadamente una agenda que nos habíamos puesto en común. En lo comunicativo se trataba de lograr darle sentido al trabajo de muchos actores y quitarnos esos protagonismos. Si articulamos a los actores en función de su saber y la capacidad de interpretarlos fortalecemos las experiencias que vienen de otro contexto y adaptarlas al territorio. (G.E Pérez, conversación personal, abril 11 de 2019).

En 2013 se firmó un convenio de cooperación, se definieron roles y responsabilidades de los actores en función de la agenda concertada, la cual tenía tres ejes: 1) gobernanza para el desarrollo territorial. 2) emprendimiento y desarrollo empresarial. 3) ciencia, tecnología e innovación.

Uno de los procesos más destacados de DIRENA fue la transferencia de buenas prácticas España-Nariño. Se identificó que en Colombia hay una ley (la 1014 del 2006) del Ministerio de Educación Nacional que busca fomentar la cultura de emprendimiento entre los estudiantes, pero en Nariño encontraron acciones incipientes que los actores de la educación deseaban robustecer. En esa medida, se valieron del proceso del Principado de Asturias con experiencia en educación para el emprendimiento:

nos pareció muy interesante el reto de incorporar experiencias de emprendimiento desde la temprana edad, cómo apropiar desde la región metodologías y prácticas que generaran la cultura de emprendimiento en las instituciones educativas rurales (...) De esta manera inician el proyecto Emprender Mi Escuela-EME y el logro más lindo ha sido ver a los niños (9-12 años) en estos contextos tan complejos haciéndoles demandas públicas al alcalde y percibiendo que es posible que sus sueños se realicen. (G.E Pérez, conversación personal, abril 11 de 2019).

Cuando se construye confianza y significados comunes se rompe lo mediático

En la dimensión comunicativa han existido retos. Uno de esos ha estado relacionado con el diálogo interpersonal entre el castellano de España y el español de Nariño porque, según G. Pérez:

Así habláramos el mismo español no nos entendíamos entonces tuvimos que generar acuerdos de trabajo para comprendernos en función de los resultados esperados y construir un mensaje comunicativo uniforme para que tanto los actores de España entendieran lo que nosotros estábamos demandando de ellos y a la vez los actores locales pudieran comprender qué era lo que nosotros podíamos aportar (G.E Pérez, conversación personal, abril 11 de 2019).

Uno de los logros más importantes en la dimensión política de DIRE-NA, de acuerdo con G. Pérez, fue mantener separada la agenda del territorio de los intereses políticos y económicos de los alcaldes de turno:

Se trata de mantener una agenda independiente de todos los cambios de los alcaldes, no hubo clientelismo político porque no había plata, pero se podía trabajar juntos en función de los pocos recursos que teníamos, el más importante recurso no es el dinero, sino la apuesta estratégica por el territorio con más procesos y menos competitividad. (G.E Pérez, conversación personal, abril 11 de 2019)

Cuando se tiene un horizonte de futuro como territorio y con un proceso estratégico no importa que la agenda programática de cada agencia y su línea de tiempo sea de corto o largo plazo. Lo que interesa es que la agenda de la cooperación esté en función de la agenda territorial y lo que pueda aportar desde sus componentes para contribuir al acuerdo social pactado. De esta manera, la agencia de cooperación se puede retirar al saber que hizo una contribución en un segmento del tiempo a una dinámica específica que fue acordado entre todos los actores. G. Pérez expresa que:

Aprendimos a trabajar en red, hacer real el trabajo colaborativo entre actores de diferentes niveles como comunitarios, académicos y políticos que convergen en función de esa agenda de territorio. Mientras tanto los españoles pusieron su corazón en Nariño y hubo un aprendizaje de doble vía. (G.E Pérez, conversación personal, abril 11 de 2019).

Una comunicación fluida y al clima con los derechos ambientales

En el aparte introductorio se explicó que Suyusama, el Programa de Sostenibilidad Regional de Nariño, dedicó sus primeros ocho años de trabajo a procesos de formación en planificación del desarrollo re-

gional y local. En los últimos siete años, Suyusama ha avanzado en la planificación y la ejecución de proyectos estratégicos, escenarios donde se concretan las condiciones para alcanzar la transformación deseada en los planes de vida de las comunidades y en los planes de desarrollo de los gobiernos.

En esta lectura estratégica de la región, de acuerdo con Marco Luis Gómez, sociólogo y profesional del equipo de Suyusama (2019), este programa decidió concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de proyectos identificados por las comunidades en el ámbito económico-productivo y ambiental, para aportar a un modelo de economía alternativa regional. De esta manera, Suyusama está acompañando procesos en la caficultura de conservación, en la gestión comunitaria del agua, en un sistema cooperativo de ahorro rural y financiación comunitaria, en la conservación de semillas tradicionales y en el ordenamiento territorial. Todos estos proyectos convergen en el campo de la agroecología, la cual es una disciplina relativamente nueva que, a diferencia de la agricultura convencional, basa el desarrollo de sistemas agrícolas sostenibles en la aplicación de los conceptos y principios de la ecología.

La agroecología es una disciplina científica, un conjunto de prácticas y un movimiento social, que estudia cómo los diferentes componentes del agroecosistema interactúan. Como un conjunto de prácticas, busca sistemas agrícolas sostenibles que optimizan y estabilizan la producción. Como movimiento social, persigue papeles multifuncionales para la agricultura, promueve la justicia social, nutre la identidad y la cultura y refuerza la viabilidad económica de las zonas rurales. Los agricultores familiares son las personas que tienen las herramientas para practicar la agroecología. Estas personas son guardianes reales del conocimiento y la sabiduría necesaria para esta disciplina. Por tanto, las y los agricultores familiares de todo el mundo son los elementos claves para la producción de alimentos de manera agroecológica (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2019).

En la misma lógica de las alianzas en red que constituye Nariño, la Minga Agroecológica del Sur, de la cual hace parte Suyusama, desarrolló un diplomado en Agroecología con la Universidad de Nariño.

Actualmente, se encuentra trabajando la propuesta de una maestría con el deseo de generar una nueva cultura agrícola que rompa con la vieja escuela.

Simultáneamente, el exgobernador de Nariño, Camilo Romero, creó la Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sostenible en el 2016, en sintonía con uno de los objetivos del milenio de las Naciones Unidas relativo a garantizar la sostenibilidad del medio ambiente (objetivo 7) en el contexto del cambio climático y de la amenaza global por la pérdida del agua. De esta manera, se inició la formulación participativa del Plan Integral de Gestión del Cambio Climático Territorial, en donde se ha podido insertar la agroecología y la agricultura de conservación como estrategia porque aún no existe una política pública como tal.

La gestión comunitaria del agua

Suyusama promueve todas las formas organizativas comunitarias, campesinas e indígenas de gestión del agua como los acueductos comunitarios, juntas administradoras de agua, asociaciones y usuarios del agua. Según M.L Gómez:

Protegen el agua de tal forma que se comprenda que ella es un derecho fundamental y patrimonio cultural de los pueblos (...) Estamos desarrollando una ley propia de gestión comunitaria del agua para defenderla y blindarla de las políticas internacionales que pretenden su empresarialización porque las corporaciones internacionales que manejan todo el negocio del agua inciden buscando la privatización de la fuente de agua, de su administración y de las redes de conducción (M.L Gómez, comunicación personal, 11 de abril de 2019).

Suyusama, según M.L Gómez (2019), se encuentra animando una articulación de organizaciones, llamada confluencia regional por la vida del agua donde hay universitarios, investigadores y artistas que vienen generando acciones de resistencia frente a lo que se pretende hacer con el agua. Realizan encuentros anuales, nodos regionales:

Estamos trabajando en un proyecto de ordenanza departamental para la protección de la gestión comunitaria del agua, desde una mirada

política, antropológica y espiritual y que estas formas ancestrales del agua se conviertan en sujetos políticos y se planteen acciones para su defensa porque ella es un eje articulador de los actores de desarrollo local (M.L. Gómez, comunicación personal, 11 de abril de 2019).

El proceso de articulación entre diferentes instancias exige un escenario estratégico de comunicación que genere una especial atención, sensibilidad, vínculo y relacionamiento con los seres vivos no humanos. Por tanto, es pertinente el planteamiento de la investigadora argentina Sandra Massoni, quien explica la comunicación desde los nuevos paradigmas de las ciencias de la vida:

La comunicación estratégica es como un caudal acuífero porque cada vez más las ciencias sociales tienen que tomar la sabiduría de las ciencias de la vida porque los seres humanos somos seres vivos y entonces participamos en esta dinámica de lo vivo, entonces hablar de la comunicación como un acuífero, como un río que hace crecer a su paso porque cuando hay agua al lado de un arroyo o un río se genera un ambiente... lo mismo ocurre con la comunicación, cuando logro comunicar pongo en contacto dos dimensiones del mundo que antes no estaban juntas y esto hace crecer, genera un registro y una dimensión del mundo que antes no existía, entonces por eso propongo hablar de la comunicación desde el paradigma de lo fluido, hablar de la comunicación como un río, como un acuífero, como un acuífero que genera nuevos ambientes perceptivos, registros del mundo diferentes a su paso (Massoni, en CICE, 22 de septiembre del 2011).

En correspondencia con lo que plantea Massoni (2008), M.L. Gómez (2019) propone que haya una comunicación que desborde todos los cauces institucionalizados y que pueda sentirse en la piel de la gente, que ayude a construir el sujeto cósmico, el sujeto político, el sujeto de derechos, el sujeto social, pero que por el otro lado ayude a construir procesos de convivencia y de tramitar las diferencias, para que aprendamos a vivir juntos sin la anulación del otro. ¿Cómo lo logramos? Transformando relaciones que solo se centran en lo antropocéntrico y que podamos interactuar de otra manera con los seres vivos no humanos, como el agua, los animales, los árboles, como parte de la fiesta de la democracia vital que se necesita en este momento.

Recogiendo la siembra comunicativa de Nariño

Pensar y actuar en la comunicación estratégica para un territorio como Nariño que busca ser auto sostenible y organizarse autónomamente significa tener en cuenta las siguientes dinámicas:

- **Resistencias activas, creativas y propositivas del sur** que cuestionan el sistema dominante de la cultura hegemónica y sus maneras de comprender el desarrollo, el progreso y el poder. Esto significa reivindicar las prácticas propias de construir sujetos sociales, de gestar las políticas desde lo cotidiano hasta las esferas de lo público, de resguardar la naturaleza con su propia cosmovisión, de cuidar los patrimonios culturales, de generar formas productivas propias para obtener ingresos y de construir sentidos diversos de hacer comunicación.
- **La articulación poblacional, intersectorial e interinstitucional** porque el territorio de Nariño se concibe como una comunidad que comparte una experiencia común de significaciones culturales y, por tanto, en ella actúa una permanente red de relaciones sociales. El territorio como tal es un sujeto social, más que una suma de poblaciones diversas, lo que significa que es necesario apostarles a procesos regionales de largo aliento, más allá de las administraciones de turno, a través de la construcción colectiva y participativa del mayor número de actores locales en función de un territorio que quiere ser “vivido” más que “intervenido”. En esa medida, es necesario que los planes, programas y proyectos de las agencias, instituciones públicas, privadas, programas de desarrollo, universidades, ONG y organizaciones sociales (que además tienen distintas perspectivas de desarrollo y sus respectivas temporalidades) se sumen a la agenda del territorio sin imponerse sobre ella. Así se evita el inmediatezismo en los resultados que puede generar adversidad en el mismo proceso del tejido social.
- **El potencial de los procesos organizativos** y reconocer su importancia a través de los cuales los actores de estas redes

sociales participan y construyen sentidos alrededor de temas coyunturales y estructurales que atraviesan sus vidas como el agua, la paz, los carnavales, la soberanía alimentaria, la educación, entre otros. Estos tejidos favorecen los vínculos comunitarios, la construcción de confianzas, se exigen derechos, se cumplen deberes y se moldean como ciudadanos en corresponsabilidad con el Estado, para la defensa de su patrimonio natural, social y cultural.

- **La formación para la acción política**, ya que, en Nariño, la mayoría de los planes de desarrollo regional y local son consultados y deliberados con la población. Esto significa que es necesario propiciar procesos de formación permanentes con líderes y lideresas sociales, agentes locales, educadores, gestores culturales, entre otros para que puedan participar con criterio y sentido crítico en las decisiones y destino de su territorio. Para esto es necesaria la formación del talento humano en administración pública, rendición de cuentas, diseño y formulación de proyectos, veedurías comunitarias, estrategias de comunicación pública, para que puedan ser los principales custodios de las políticas que se generan para su bienestar y porvenir. En la medida en que las y los nariñenses fortalezcan sus capacidades avanzarán en la consolidación de comunidades preparadas para enfrentar solidaria, creativa y sosteniblemente los desafíos de estos tiempos.
- **La construcción de la política pública desde abajo y desde adentro**, porque al tener un proceso de formación como sujetos políticos y sujetos de desarrollo se genera otro mecanismo de diseño de las políticas que convencionalmente se elaboran desde “los escritorios” de los centros de poder. Una política pública que emerge desde las necesidades y sueños de la vida cotidiana y que genera participación en la esfera pública convierte cada plan, ordenanza, decreto o resolución como una responsabilidad de la sociedad en conjunto y no solo de una institución pública, o de un sector social porque fue un acuerdo social que se construyó en gobernanza con el territorio.

- **Las narrativas propias** de los nariñenses que se traducen en sus relatos orales, escritos, sonoros, visuales y audiovisuales poseen la creatividad de un sur que busca hacerle contrapeso a los relatos oficiales. Estas narrativas son defensoras de su visión de realidad, de lo que tienen cerca a sus emociones para revelar el sentido de “ser ellos mismos” y de lo que quieren ser.

Referencias

Alianza para la comunicación y la cultura de Nariño. (2008). *Plan de Comunicación Departamental de Nariño*. Pasto. <https://es.scribd.com/doc/22368085/PLAN-DE-COMUNICACION-VERSION-FINAL>

Asociación de Autoridades Indígenas del Pueblo de Los Pastos. (s.f.). *Plan de Acción para la vida del pueblo de Los Pastos*, 48. <https://www.studocu.com/co/document/universidad-de-narino/antropologia-social/plan-de-vida-del-pueblo-de-los-pastos/31744989>

CICE (22 de septiembre del 2011) Dra. Sandra Massoni en la VIII Bienal Iberoamericana de Comunicación [Archivo de video]. https://www.youtube.com/watch?v=ep24_gLX6sw

Constitución Política de Colombia. (1991). Artículo 1 y Artículo 20. Recuperado julio 18, 2022, a partir de <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Constitucion/1687988>

Cortez, D. (2011). La construcción social del “Buen Vivir” (Sumak Kawsay) en Ecuador. Genealogía del diseño y gestión política de la vida. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador; Programa Andino de Derechos Humanos. <http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/2788>

- Departamento Nacional de Planeación. (2016). DNP premió los mejores Planes de Desarrollo Territoriales del país. <https://www.dnp.gov.co/Paginas/DNP-premi%C3%B3-los-mejores-Planes-de-Desarrollo-Territoriales-del-pa%C3%ADs.aspx>
- Dorado, F. (2019, marzo 25). La minga indígena del Cauca: antecedentes y posibles desenlaces. *Razón Pública*. Recuperado a partir de <https://razonpublica.com/la-minga-indigena-del-cauca-antecedentes-y-posibles-desenlaces/>
- Fals Borda, O. (2007) *Hacia el socialismo racial y otros escritos*. Ediciones desde abajo.
- Fondo Mixto de Cultura de Nariño. (s.f.). <https://fondoculturannarino.org/>
- García, Ingrid. (2018, julio 17). Emisoras comunitarias de Nariño, la lucha por permanecer Radio Nacional. *Radio Nacional de Colombia - RTVC*. <https://www.radionacional.co/cultura/emisoras-comunitarias-de-narino-la-lucha-por-permanecer>
- Gobernación de Nariño. (2016). *Política pública de gobierno abierto*. https://sitio.narino.gov.co/wp-content/uploads/2022/11/Ordenanza-035-de-2018-Politica-de-Gobierno-Abierto_.pdf
- Gómez, M, comunicación personal, 11 de abril de 2019
- Montenegro, G, comunicación personal, 12 de abril de 2019
- Henaó Delgado, H. (1990). Territorios e instituciones de la cultura. En torno a los procesos culturales regionales. *Imágenes y reflexiones de la cultura en Colombia: regiones, ciudades y violencia* (pp 105-113).

- Ley 397 de 1997, Ley General de Cultura. (1997). Congreso de la República. Diario Oficial <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=337>
- Massoni, S. (2008). Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. <https://docplayer.es/15618885-Los-desafios-de-la-comunicacion-en-un-mundo-fluido.html>
- Ministerio de Cultura. (2006). Radios Ciudadanas: espacios para la democracia. https://mincultura.gov.co/prensa/noticias/PaginasViejas/2006-03-24_6913.aspx
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2019). Agroecología y agricultura familiar. *FAO*. <https://www.fao.org/family-farming/themes/agroecology/es/>
- Osses, S. L. (2015). Cincuenta años de Radio Comunitaria en Colombia. Análisis sociohistórico (1945-1995). *Revista Científica General José María Córdova*, 13(16), 263-283. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1900-65862015000200013&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Pérez, G. conversación personal, abril 11 de 2019.
- Ruiz, M, comunicación personal 10 de abril de 2019.
- Territorio Indígena y Gobernanza. (s.f.) *¿Qué es la gobernanza?* <https://www.territorioindigenaygobernanza.com/web/que-es-la-gobernanza/>
- Suyusama. (2020, mayo 11). Programa Suyusama. Programa de Sostenibilidad Regional de la Compañía de Jesús en Nariño. <http://suyusama.blogspot.com/>

Velasco, Mario. *Rebelión desde la región. Movimiento popular “Los Inconformes” de Nariño 1980 – 1990*. Pasto: Empresa Editora Nariño EDINAR, 2004.

Villareal, C. (2002). *Territorialidad, administración y poder en el suroccidente colombiano: caso Pasto*. San Juan de Pasto-Colombia: Fundación para la investigación científica y el desarrollo cultural de Nariño-FINCIC.

Comunicación gubernamental. Embates y debates sobre el aporte de la comunicación al gobierno de lo público

Daniela Bruno¹ 

Resumen

El carácter relativamente reciente de los ensayos e investigaciones empíricas sobre comunicación gubernamental indica un mayor interés social de la comunidad científica por la cuestión, lo cual es congruente con los procesos sostenidos de institucionalización y profesionalización de la comunicación en las entidades del Estado. Una multiplicidad de factores ha confluído e interactuado durante la última década, desafiando a gobernantes, equipos técnicos y comunicadores que trabajan en áreas del Gobierno.

La mediatización, personalización y espectacularización de la política, los debates del último cuarto de siglo sobre la esfera (o las esferas) y la opinión públicas, la crisis del sistema punto-masa y el desarrollo de un ecosistema mediático donde medios masivos y sociales conviven e interactúan, los modelos analíticos y decisorios de nuevo cuño en el campo de las políticas públicas que enfatizan en escenarios multiactorales de

1 Doctora en Ciencias Sociales por la Universidad de Buenos Aires, UBA, Magister en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales por la Universidad Nacional de La Plata, Profesora titular en la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la UNLP y Profesora Asociada de la Facultad de Ciencias Sociales de la UBA. Es docente en la Maestría en Políticas Sociales de la UBA y en la Especialización en Comunicación y Salud en la UNLP
danielapaolabruno@gmail.com

poder fragmentado y precario y el entendimiento cada vez más extendido del hecho político como un objeto de dimensiones comunicacionales insoslayables invitan a sistematizar y revisar saberes y prácticas. También invitan a valorar la vigencia de supuestos, conceptos y metodologías desplegados en este dinámico campo académico y profesional. Este trabajo se propone aportar a esa discusión.

Palabras Clave: Comunicación, Gobierno, gestión, política, espacio público.

Governmental communication. Onslaughts and debates on the contribution of communication to the government of public affairs

Abstract

The relatively recent nature of essays and empirical research on governmental communication indicates a greater social interest of the scientific community in the issue, which is congruent with the sustained processes of institutionalization and professionalization of communication in State entities. A multiplicity of factors have converged and interacted during the last decade, challenging government leaders, technical teams and communicators working in government areas.

The mediatization, personalization and spectacularization of politics, the debates of the last quarter century on the public sphere (or spheres) and public opinion, the crisis of the dot-mass system and the development of a media ecosystem where mass and social media coexist and interact, the new analytical and decision-making models in the field of public policy that emphasize multi-actor scenarios of fragmented and precarious power and the increasingly widespread understanding of the political fact as an object of unavoidable communicational dimensions invite to systematize and review knowledge and practices. They also invite us to assess the validity of assumptions, concepts and methodologies

deployed in this dynamic academic and professional field. This paper aims to contribute to this discussion.

Key words: Communication, government, management, politics, public space.

Comunicação Governamental. Debates e discussões sobre a contribuição da comunicação para o governo dos assuntos públicos

Resumo

O caráter relativamente recente dos ensaios e pesquisas empíricas sobre comunicação governamental indica um maior interesse social da comunidade científica pelo tema, o que é congruente com os processos sustentados de institucionalização e profissionalização da comunicação nas entidades estatais. Uma multiplicidade de fatores convergiu e interagiu na última década, desafiando os líderes governamentais, as equipes técnicas e os comunicadores que atuam nas áreas de governo.

A midiáticação, a personalização e a espetacularização da política, os debates do último quarto de século sobre a esfera (ou esferas) pública e a opinião pública, a crise do sistema ponto-massa e o desenvolvimento de um ecossistema de mídia em que as mídias de massa e sociais coexistem e interagem, os novos modelos analíticos e de tomada de decisão no campo da política pública que enfatizam cenários de múltiplos atores de poder fragmentado e precário e a compreensão cada vez mais difundida da política como um objeto com dimensões comunicacionais inevitáveis nos convidam a sistematizar e revisar o conhecimento e as práticas. Eles também nos convidam a avaliar a validade das suposições, dos conceitos e das metodologias empregadas nesse dinâmico campo acadêmico e profissional. Este artigo tem o objetivo de contribuir para essa discussão.

Palavras-chave: Comunicação, governo, gestão, política, espaço público.

Introducción

De acuerdo con mi indagación sobre la producción académica en Argentina, aunque existen algunos manuales y guías para comunicadores y comunicadoras que se desempeñan en el Estado, escasean los ensayos críticos y las investigaciones empíricas sobre comunicación gubernamental. La profusión y densidad conceptual de los estudios e investigaciones disponibles sobre comunicación pública y política² disminuye notablemente cuando la búsqueda se circunscribe a la comunicación de las entidades del Estado o la comunicación de Gobierno.

En Argentina se destacan en este campo los trabajos y compilaciones de Riorda y Rincón (2016), Elizalde y Riorda (2013), el de Elizalde, *et al.*, (2011) y los de Durán y Nieto (2006, 2010 y 2017) se suman a los anteriores, aunque más referenciados en los debates en torno a la disputa política y la comunicación en el contexto de campañas electorales, y no tanto en la comunicación gubernamental.

El carácter relativamente reciente de todos estos antecedentes —todos fueron publicados durante la última década— nos indica un mayor interés social y de la comunidad científica por la cuestión. Además, es congruente con las ingentes institucionalización y profesionalización de la comunicación en las entidades del Estado y, quizás como resultado

2 Juan Camilo Jaramillo López define la comunicación pública como un conjunto de temas, definiciones, premisas y metodologías sobre la manera como las personas intervienen en la vida colectiva y en el devenir de los procesos políticos y, particularmente, en la intrincada red de transacciones informacionales, expresivas y solidarias que ocurren en la “esfera pública” (Jaramillo, J, et al., 2007). El autor identifica por lo menos tres rasgos comunes a todas las aproximaciones conceptuales a la comunicación pública: primero, su asociación a alguna comprensión de lo público; segundo, que opera en diferentes escenarios, entre los cuales se destacan el estatal, el político, el organizacional y el mediático; y tercero que es una idea vinculada a principios como la visibilidad, la inclusión y la participación (Jaramillo, J, 2011).

de ello, la urgencia por elaborar sistematizaciones que interroguen saberes y prácticas, y que finalmente permitan revisar los supuestos, conceptos y metodologías puestos en juego en este dinámico campo académico y profesional.

La pertinencia y oportunidad de la antedicha revisión se fundamenta en un indiscutible cambio de escenario. Una multiplicidad de factores ha confluído e interactuado durante la última década desafiando a gobernantes, equipos técnicos y comunicadores que trabajan en áreas del Gobierno. Este cambio de escenario lo advertimos en el comportamiento del electorado y en las nuevas formas de “la política” contemporáneas, en el modo en que las tecnologías de información y comunicación pusieron en cuestión nuestra noción de esfera (o esferas públicas) y opiniones públicas y en los debates del último cuarto de siglo a propósito de cambios necesarios en los modos analíticos y decisorios que subyacen a la gestión gubernamental.

La “nueva” política

De los autores que mencioné al inicio de este trabajo, Jaime Durán Barba junto con Santiago Nieto, y Mario Riorda en colaboración con Omar Rincón, son las duplas de autores que más páginas dedican a problematizar los cambios observables en “la política” (en estricto sentido), los liderazgos y las culturas políticas de las sociedades latinoamericanas contemporáneas.

En sus escritos e intervenciones mediáticas Durán (2009) insiste en que el actual es un tiempo de crisis de las instituciones que históricamente fueron fundamentales en la formación del pensamiento político y el voto de la ciudadanía en las sociedades contemporáneas. La mediatización y el predominio de las imágenes serían, desde su punto de vista, determinantes de la actual crisis del histórico vínculo de la ciudadanía con los problemas políticos y la dirigencia política:

Los ciudadanos transitan de una sociedad tradicional en que las relaciones personales tenían fuerza, a **una sociedad crecientemente individualista**. [...] Por medio de la televisión todas las noches los

presidentes visitan a los ciudadanos en su casa y ellos se fijan en su rostro y en su mirada. Como en las relaciones humanas normales la cara de la otra persona les dice más que discurso: **la imagen se impone a las palabras** [...] Es un lugar común decir que los partidos los sindicatos y todas las organizaciones intermedias sufren una crisis de representación. **En la base de esta crisis está la ilusión de la relación directa entre el ciudadano común y los líderes que proporciona la televisión y el hecho de que a través de las encuestas y los medios de comunicación ahora es posible un diálogo directo entre gobernadores y gobernados que antes no podía existir** [...] Los ciudadanos conocen a los dirigentes en primer plano y por eso **tener un rostro presentable es más importante que agitar una bandera** [...] Las encuestas demuestran que la mayoría de estas personas no tiene mayor interés en los problemas políticos. A pesar de ello votan y forman la opinión pública. (Durán, 2009, p. 31).

En un texto que ya es considerado un clásico, Verón (2001) afirmaba que las posindustriales son sociedades donde “las prácticas sociales (las modalidades de funcionamiento institucional, los mecanismos de toma de decisiones, los hábitos de consumo, los comportamientos, más o menos ritualizados, etc.) se transforman por el hecho de que existen medios” (p. 41).

La mediatización de lo político dio lugar a diferentes líneas de problematización que buscaron caracterizar el modo en que la discursividad política era afectada por las “lógicas mediáticas” a las que se les reconoció algún efecto sobre el funcionamiento institucional, las operaciones discursivas y la distribución de saberes y recursos cognitivos entre los diferentes “actores”. Dentro de esas líneas, Tufro (2016) destaca los estudios sobre la “video política” o la “espectacularización de la política” y su relación con la cultura (Landi, 1991; Muraro, 1991; Quevedo, 1997); los trabajos sobre el impacto de los discursos de la información, la publicidad y los géneros del entretenimiento sobre las formas de la palabra política (Grimson y Rocha, 1994; Podetti, 1994; Barreiros y Cingolani, 2007; Contursi y Trufo, 2013) y los análisis de las estrategias de contacto de los políticos a partir de la “digitalización de la política” (Qués, 2012; Slimovich, 2014).

Asociado al de la mediatización, la personalización o personificación de la política es otro fenómeno del siglo XX que se vincula con el planteo de Duran Barba. La noción refiere a la creciente focalización en los atributos personales y en las características de la personalidad de los y las políticas, muchas veces en detrimento de los argumentos y las propuestas políticas, las tradiciones ideológicas de las organizaciones partidarias y las capacidades de la gestión estatal. Esta noción se vincula con la espectacularización de la política o “política espectáculo” que refiere a los modos en que el poder político, para ganar legitimación y consentimiento, recurre a la dramatización litúrgica, a fórmulas y estereotipos, a la enfatización ceremonial y el poder de las imágenes y de los símbolos, con el objetivo de conquistar el campo de la visibilidad pública controlado por los filtros de los medios de comunicación.

Ambos conceptos, personalización y espectacularización, con frecuencia son usados para adjetivar negativamente rasgos de la política contemporánea. Su elección estratégica por parte de consultores en comunicación política es habitualmente considerada uno de los factores determinantes de una creciente banalización de la política, además de un artilugio para ocultar programas políticos inconsistentes o impopulares.

Allende de las intencionalidades de dirigentes políticos y consultores en comunicación política, la personalización tiene una estrecha relación con la cultura de nuestras sociedades hipermediatizadas. A esto hay que sumar la influencia de las narrativas mediáticas, en particular las de los medios audiovisuales como la televisión, que fueron influyendo en la política y sus modos de narrar: mensajes cortos, concisos, entretenidos, de fácil entendimiento y de gran alcance. Vista desde esta perspectiva, la personalización podría ser comprendida como el resultado de una elección estratégica de los y las políticas y sus asesores en comunicación para —aumentando, acentuando y exacerbando los rasgos de una persona— crear un «atajo cognitivo» que concite el interés de la ciudadanía y favorezca la comprensión de un programa político.

Durán (2009) asocia la labor profesional de los y las comunicadoras con el fenómeno de la personalización. Para este autor, deberíamos preocuparnos por el permanente y metódico sondeo de la opinión pública para el posicionamiento de candidatas (en la contienda electoral) y funcionarias en la gestión de Gobierno, esta última entendida como “campaña

permanente” (Noguera, 2009). Desde este punto de vista, nuestros esfuerzos comunicacionales deben orientarse a persuadir a la ciudadanía de a pie (la cual está alejada de la “vieja política”, aunque siguen siendo votantes), antes que a discutir con adversarios o intentar convencer al “círculo rojo”³.

Actualmente votan todos y la mayoría prefiere conversar sobre deporte, música, vida sana, adelantos tecnológicos y cómo cazar pokemones. No decimos que eso sea bueno o malo, pero la verdad es que hay más jóvenes interesados en los youtubers que en la obra de Marx. El dato se vuelve importante si tomamos en cuenta que vivimos en sociedades democráticas en las que esas mayorías que eligen presidentes y otorgan gobernabilidad son autónomas, activas y no obedecen a nadie (Durán, 2009)

Aunque el vínculo entre ciudadanía y dirigencia política se haya visto modificado por la hipermassmediatización que instaura la ilusión de la proximidad, otros autores sostienen que el control de la enunciación no es ineludiblemente eficaz. No es suficiente para conquistar el mercado de la opinión popular y dominar el relato de la hegemonía política (Riorda y Rincón, 2016). Consecuentemente, estos autores entienden que la comunicación política “no solo consiste en hacer- informar o en seducir - publicitar o en crear storytellings y brandings de farmacia higiénica. Hacen falta modelos de nación y proyectos políticos encarnados en héroes míticos localizados en las culturas políticas de cada país” (Riorda y Rincón, 2016, p. 11). Esto nos sugiere otra caracterización de la ciudadanía.

Si bien la experiencia indica que la personalización con frecuencia va de la mano con banalización y espectacularización de la política, tiendo a pensar que, aunque la personalización ciertamente simplifica la deliberación política, también tiende a facilitarla y esto no es poca cosa. Como se sabe, cuando los y las dirigentes pueden avalar a través de su propia biografía y cualidades personales un proyecto político, esto pue-

3 El presidente argentino Mauricio Macri popularizó este concepto refiriendo a “la gente políticamente involucrada que lee los diarios todos los días, que participa activamente, que discute las propuestas, los proyectos, las ideas” <https://www.lavoz.com.ar/politica/que-es-el-denominado-circulo-rojo-y-quienes-lo-integran-segun-macri>

de brindar un reaseguro para mejorar no solo el diálogo político, sino también la misma actuación política:

Para ganar el amor del pueblo hay que respetar las libertades (la de pensar con la propia cabeza primero que todas); asumir que la gente es capaz de comprender por sí misma; dejar de educar (no somos ignorantes en la vida pública) y propagandizar (no somos tan bobos como para no saber qué nos mienten); contar en las narrativas, estéticas y formatos de la comunicación de la gente, ciudadanizar las pantallas con los saberes y las prácticas expresivas de la gente, tener mensaje, tener ideas, tener coherencia, tener modelos de país. (Riorda y Rincón, 2016, p. 11).

Este otro posicionamiento proyecta nuestra labor profesional hacia la construcción de la legitimidad del Gobierno mediante su ligazón con las prioridades de la población (Elizalde y Riorda, 2013). De acuerdo con Sznajder (2015):

La comunicación de gobierno pone en marcha tres registros interlocutivos que pueden funcionar combinados entre sí: uno administrativo, uno institucional y otro político. El primero se vincula con la necesidad de informar de manera sistemática a la población sobre un conjunto aspectos operativos. El segundo parte del hecho de que todo sistema democrático tiene en la publicidad de los actos de gobierno una de sus obligaciones constitucionales. A través del registro político, la comunicación de gobierno despliega un conjunto de estrategias comunicacionales para generar cierto consenso social que fortalezca la legitimidad de sus decisiones si no para obtener adhesiones, al menos para generar un efecto de autoridad y conducción. (p. 82)

Es en este tercer registro en el que la argumentación y la persuasión, y la elaboración de narrativas políticas compartidas se vuelven asuntos centrales.

El ecosistema mediático en las sociedades contemporáneas

Como ya mencioné, a mediados de los años ochenta el semiólogo argentino Eliseo Verón distinguió la sociedad mediática (moderna) de otra sociedad en ciernes a la que llamó sociedad mediatizada (posmo-

derna) (Verón 2001). Si en la sociedad mediática los medios intentaron funcionar como “reflejos” de lo real, queriendo representar lo que acontecía en la vida social, en la sociedad mediatizada los medios masivos “construyen los acontecimientos” y, por tanto, la realidad como fenómeno compartido.

Ambas eras (mediática y mediatizada) se caracterizaron por la presencia de un solo sistema de medios, hoy en crisis: los masivos. Como advierte Vacas (2013), la edad de oro de la comunicación gubernamental durante la segunda mitad del siglo XX entró en crisis. Esto se observó porque los medios de comunicación de masas se prestaron a ser los portavoces de los poderes lo que dio lugar a un sistema punto-masa extraordinariamente eficiente de comunicación entre gobernantes y gobernados.

Desde hace una década asistimos a la expansión de un nuevo sistema de medios con base en Internet (Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, etcétera) que se apoya en la digitalización, la convergencia y la interactividad. La copresencia de estos dos sistemas (medios masivos y medios sociales) caracteriza a la sociedad contemporánea hipermediatizada en una nueva fase de la mediatización de la vida social, en la que todas las personas pueden publicar lo que desean (puntos de vista, emociones y sentimientos) a través de medios “personales” en las redes sociales. Esto funciona con la contracara de haber perdido algún margen de privacidad e intimidad, dado los niveles crecientes de exposición a una sociedad de control y de vigilancia veinticuatro horas del día.

De esta manera, Internet permitió a los gobiernos la posibilidad de dirigirse directamente a la ciudadanía sin el recurso a los medios de masas y con cierta rapidez. Los especialistas en estas lides advirtieron el valor que tienen las minorías activas en la red ya que cuentan con un grado de reputación suficiente como para convertirse en mediadores bajo demanda de la ciudadanía.

Para algunos especialistas en comunicación gubernamental, en esta etapa de “ciudadanos como medios de la información gubernamental” (Vacas, 2013, p. 229), la información sobre el Gobierno debe presentarse segmentada según dos tipos de interlocutores bien diferenciados.

Para unos la información gubernamental debe ser “troceada” para su “fácil asimilación”, “sin ambigüedades” y formateada para “incentivar el efecto viral”. Los “datos en crudo” y el “*big data* de las razones que hay detrás de cada decisión” son reservados para aquellos y aquellos usuarios “pacientes” y con “tiempo y conocimiento para extraer conclusiones” (Vacas, 2013). Aunque el mismo autor afirme que “los nuevos medios han reequilibrado el reparto del poder” (Vacas, 2013) el carácter democratizador de la antedicha segmentación es al menos cuestionable.

En esta discusión sobre el efecto democratizador de los medios sociales es indudable que dirigirse a un ciudadano es más fácil y barato que nunca antes. No obstante la copresencia de estos dos sistemas (medios masivos y medios sociales) en esta nueva fase de la mediatización de la vida social, algunas organizaciones gubernamentales y con fines públicos siguen gestionando su comunicación como en el siglo pasado, orientando su accionar solo en función de la agenda de los “*mass media*”, o emitiendo comunicados en las redes sin aprovechar la potencia interactiva de los “*personal media*” para desatar conversaciones a partir de vinculaciones más cercanas y empáticas con su colectivo. No estamos desechando la idea del *agenda setting*, pero la mediatización de la política y las características del ecosistema mediático antes descrito, exigen rediscutir algunas nociones fundantes del campo, como la interesante discusión que propone la investigadora argentina Arugete (2017) sobre las nociones de *agenda setting* y *agenda building*.

Modelos analíticos y decisorios de lo público y su comunicación

La comprensión de la política y lo político, como un asunto con dimensiones comunicacionales insoslayables, explica el reconocimiento del valor estratégico de la comunicación en el Gobierno. Esta delimitación también influyó decisivamente en la profesionalización e institucionalización de los y las comunicadores gubernamentales. Para Elizalde y Riorda (2013), la gestión de la comunicación en el sector público fue históricamente definida como “área de apoyo” a las áreas de decisión y acción. Estos autores intentan cuestionar o revisar esta función subor-

dinada o accesoria insistiendo en la idea de que “la gestión también es comunicación” y que es evidente que las decisiones de gestión no pueden hacerse sin una adecuada comunicación. Dicen ellos:

Inevitablemente en el ámbito de la decisión política siempre existirá un análisis de variables comunicativas orientadas a **comprender** las ganancias y las pérdidas de **reputación, credibilidad y legitimidad** como resultado de la decisión. Este es el cambio más notorio y conceptual que es la **comprensión del objeto político como un hecho de dimensiones comunicacionales siempre presentes**. (Elizalde y Riorda, 2013, p 21).

Desde los años setenta en adelante, los especialistas en gestión gubernamental vienen revisando críticamente la idea de un poder concentrado con consenso en la base de la población, para resituarnos en contextos donde el poder es compartido y disputado por diferentes actores sociales. En este escenario de poder fragmentado o disperso, la pregunta por la viabilidad y la gobernabilidad se han vuelto centrales.

Como advierte Testa (2006), desde el último cuarto del siglo pasado la discusión en torno al Estado y la gestión gubernamental ha marcado por la explícita incorporación de lo político, no como marco referencial de la acción, sino como parte de su objeto específico de trabajo. Con esa preocupación, el pensamiento estratégico (Testa, 2006) ha procurado, antes que establecer normas, desencadenar un proceso permanente de discusión y análisis de los problemas sociales que fundamenta metas necesariamente conflictivas ya que favorecen o perjudican a grupos en pugna.

Para el pensamiento estratégico los equipos tecno-políticos incluidos, los y las comunicadores, como parte de alguna fuerza social inscrita en la lucha por el poder, basan su actuación en un análisis de los posicionamientos de cada actor social relevante en una determinada situación. Esto supone indagar en sus intereses, su ideología, sus objetivos, las explicaciones que construye sobre cierta problemática por abordar, porque sobre esas interpretaciones se sostienen sus prácticas. Por tanto, el modelo analítico que propone el pensamiento estratégico supone siempre una lectura desde la comunicación, en tanto los distintos actores construyen interpretaciones (sentidos) sobre los problemas que son objeto de intervención. Esos sentidos se producen y circulan colectivamente

y orientan las prácticas sociales, que también construyen significados. En este modelo analítico, la comunicación es comprendida como proceso creativo de construcción y apropiación de sentidos, sujetos a una interpretación (y en algunos casos disputa) para diseñar estrategias tendientes a construir la viabilidad necesaria para el logro de los objetivos (Demonte y Iotti, 2017). Del mismo modo, desde el pensamiento estratégico, las decisiones son el resultado de un ejercicio interactivo de actores y fuerzas sociales que disputan determinados sentidos y espacios.

Como advierte el sanitarista argentino Mario Rovere (1997), el proceso de aprendizaje de la intervención pública reciente en nuestros países ha generado mecanismos que apuntan a los procesos decisorios con grados de libertad y juegos de autonomía relativos y al involucramiento de múltiples y diversos actores al proceso. En este nuevo contexto la gestión “se renueva en su disciplina y teoría; se actualiza en sus métodos y técnicas de análisis; **y se reenfoca como acción comunicativa**” (Tauber, 2011, p. 91). Como afirma Lira (2006):

Hace 50 años la planificación enfatizaba la racionalidad en la acción. Hoy día - sin descartar la racionalidad en la acción - **la planificación se aproxima más a un proceso o una práctica comunicacional en la que se involucra a todos los actores con el fin de conseguir consensos sobre los objetivos a seguir.** (p. 16).

Hacia fines del siglo pasado Eduardo Bustelo (1996) reconoció la emergencia de un enfoque de planificación social en ciernes, al que denominó *comunicación social*. En este, los aportes de la filosofía del lenguaje permiten pensar a la planificación como narrativa argumentativa de construcción de un mundo compartido. Carlos Matus (1987), reconocido internacionalmente por su enfoque de Planificación Estratégico Situacional (PES), retoma para la formulación de su método los aportes de la *Teoría de la Acción Comunicativa* de Habermas, y de la *Teoría de las Conversaciones* de Flores (una innovadora aplicación de la filosofía del lenguaje de Austin y Searle en el campo gerencial).

Para Uribe (2011) fue Carlos Matus quien contribuyó a introducir esta visión comunicativa en la teoría de la planificación, dominada hasta entonces por un tipo de paradigma economicista, tecnocrático y divor-

ciado de la política, calificado como paradigma normativo. Gracias a Matus, plantea Uribe (2011), la planificación pasó a ser entendida como un proceso eminentemente interactivo, superando esta concepción como enfoque de un actor único, a saber el Estado, operando dentro de contextos dominados por el determinismo (o por reglas objetivas y permanentes). La puesta en práctica de esta visión interactiva implicó la necesidad del análisis de viabilidad política como algo inmanente a la planificación, redundando en la consideración de todos los actores sociales y políticos involucrados en un plan. A la vez, “esta visión llevó a la superficie el componente comunicacional de los planes, de la búsqueda de la construcción de la legitimidad en procesos cooperativos de diálogo, pieza esencial de la posibilidad de viabilizar un plan de acción” (Uribe, 2011, p. 1848).

En el mismo sentido, Forester propone que la planificación sea conceptualizada “como una narrativa que contiene una red estable de conversaciones y la tarea de los planificadores como una de hablar, escuchar y comunicarse. Siendo la planificación un proceso de mediaciones y el escuchar una tarea crucial del planificador” (1980 citado en Bustelo, 1996, p. 21). En la búsqueda de “los significados posibles, los intereses subyacentes y las experiencias sustantivas”, propone Bustelo, los planificadores “contribuyen a desarrollar la voz, la acción y la autoconciencia de los otros” (1996, p. 21).

A partir de la aplicación de la teoría de la acción comunicativa de Habermas (1987), a su vez se apoyada en el enfoque pragmático de Austin y Searle, Matus (1987) elabora una comprensión del plan como un conjunto de pretensiones de validez, cuyo valor de veracidad, corrección y autenticidad depende de la implementación de discursos argumentativos amplios que permitan la participación y el desarrollo de la capacidad de aceptación del mayor número de afectados.

Como propone Uribe (2011), a partir de su lectura de Matus, el plan situacional, fundamentalmente, una apuesta argumentativa. De cara a problemas complejos, susceptibles de abordajes e intervenciones alternativas, el plan construye su aceptabilidad social y su confiabilidad

sobre la base de argumentos, donde varios actores se involucran directa o indirectamente en una discusión, buscando el mutuo convencimiento.

También a partir de las contribuciones del enfoque generativo, las organizaciones (incluidas las públicas) comenzaron a ser concebidas, en lo esencial, como redes estables de conversaciones y, consecuentemente, analizadas como fenómenos lingüísticos. Es decir, unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. El trabajo sobre esta red conversacional, verdadera argamasa de la identidad y la cultura organizacionales, y el desarrollo de las competencias comunicativas de sus integrantes o trabajadores son, desde estos planteos, claves para hacer de las organizaciones espacios en los que las personas desarrollen lazos de estrecha cooperación y compromiso para el logro de objetivos comunes, encuentren un sentido trascendente a su trabajo allí y alcancen bienestar en ellas.

Narrativas gubernamentales y mitos de Gobierno

Hay dos modalidades de funcionamiento cognitivo, dos formas de dar sentido al mundo que nos rodea: una manera lógico-formal, basada en argumentos, y otra narrativa, fundada en los relatos. Aunque un buen relato y un buen argumento son diferentes (en el caso de la narrativa no importa tanto que sea verdad, sino que sea verosímil) ambos pueden complementarse para convocar y persuadir a otro. Rincón (2006) avanza en la elucidación del vínculo entre ambas modalidades cognitivas en los fundamentos de la subjetividad política contemporánea:

No sólo Colombia, sino el mundo entero, ha diluido la experiencia de la argumentación y la razón para ganar la vivencia de la narración y la felicidad instantánea. Tal vez, aburridos de razones que no explican y de futuros que nunca llegan, hemos optado por afectos instantáneos y relatos desde los cuales podemos asignar sentido al exceso de significantes vacíos que habitamos. Significar es, entonces, un acto político. La mejor táctica, producir sentido desde la narración. La práctica más extendida, producir sentido desde las intervenciones mediáticas. La paradoja del

poder mediático se encuentra en cómo, desde la narración, asigna, nombra, visibiliza, representa, reconoce e imagina posibilidades de sentido; pero también éste es su defecto y su desgracia, ya que llena la existencia de sentidos frágiles, móviles, leves, precarios. El resultado: en esta sociedad mediática estamos más entretenidos, pero también más vacíos de conciencia política: mientras habitamos la levedad, lo efímero, el flujo, perdemos de vista al autor, así como los proyectos colectivos de creación y las teorías sociales que permitan imaginar que la vida es probable en otros términos y vivencias. (Rincón, 2006, p. 18).

Según Rincón (2006), los medios de comunicación habrían construido sus propias culturas o modos de significar, vincular y ritualizar el mundo. A estas culturas, Rincón (2006) las denomina mediáticas, y expresan un deseo y una urgencia social. Las narrativas y estéticas mediáticas producen un relato y un gusto socialmente legitimado “que viene determinado por la lógica del entretenimiento que se hace espectáculo, pensamiento light, actitud *new age* y *política reality*” (Rincón, 2006, p. 14). Para este comunicador, el mito político en el siglo XXI se modela todavía por una cultura política popular premoderna, donde prevalecen lógicas de la emocionalidad y contratos sociales primarios, en un escenario moderno mediático digital. Para Riorda y Rincón (2016) es necesario desmitificar el poder de los medios y “comenzar a creer que el mito está en el gobierno, en su relato, en su vivencia del poder, y que es ese el mito que cuenta, legitima, ritualiza y sacraliza” (p. 14). Este mito de Gobierno, definición de la orientación estratégica que da sustento a la representación de un Estado y que se formaliza como relato o historia, es una fuente permanente de argumentos que contienen y dan sentido, movilizan y estimulan la acción y justifican las realizaciones de un Gobierno (Riorda y Rincón, 2016).

Para que el mito sobreviva a sus fundadores, se preserve y adquiera autonomía e independencia se requiere organización, y eso es lo que define en gran medida el sentido de la labor de los y las comunicadores. El mito político se gestiona a través del relato en clave popular: actuar, hablar, narrar y ser como el pueblo (Rincón, 2016). No obstante, los “presidentes medio” o “políticos medio” dominan el mercado de la opinión pública y actúan como estrellas de rock en el contexto de una

“democracia de nombres” y una “política sin símbolo” (posmoderna) (Rincón, 2016).

En concordancia con Riorda y Rincón (2016), entiendo que la gestión del mito de Gobierno en el contexto de una sociedad hipermediatizada debería, además de sintonizar con el sensorio popular, asumir un carácter *transmedia*. Es decir, que abarque diferentes medios y plataformas, integradas debido a las oportunidades y ventajas que nos ofrece la comunicación digital (construcción de sentido que apela a diversas herramientas; mayor capacidad de interpelación; posibilidad de aportes de los usuarios, a través de la ampliación y personalización del relato; mayor dinámica y efectividad en los mensajes; construcción de una identidad colectiva).

El concepto de narrativa *transmedia* fue acuñado a principios de este siglo por Jenkins (2003), quien la definió como un relato que abarca diferentes medios y lenguajes. Las narrativas *transmedia* son una particular forma narrativa que se expande a través de diferentes sistemas de significación (verbal, icónico, audiovisual, interactivo, etc.) y medios (cine, cómic, televisión, videojuegos, teatro, redes sociales, etc.). Estas narrativas representan un fenómeno cultural característico de la era de la convergencia, según el cual, elementos sustanciales de una narrativa son diseminados sistemáticamente a lo largo de canales diversos, con el fin de propiciar una experiencia unificada y coordinada a través de todos ellos. Idealmente, cada medio produce una contribución exclusiva, distintiva y valiosa a la construcción de la historia. No se trata de una mera adaptación, transposición o traducción. Esto exige un control creativo centralizado, pero a la vez una inevitable dispersión del universo narrativo a partir de relatos no canónicos. Es decir, se da gracias a los relatos que producen los y las usuarias gracias a las características interactivas de las tecnologías de comunicación disponibles en nuestras sociedades.

Aunque el concepto proviene de la industria del entretenimiento y refiere generalmente a la narrativa ficcional, el mismo Jenkins (2003) sugirió que la transmedialidad narrativa es tendencialmente aplicable a cualquier texto sometido a un centrifugado a lo largo y ancho del universo

mediático. Existen documentales *transmedia*, crónicas periodísticas *transmedia* y numerosas experiencias de activismo social y político *transmedia*.

Este concepto puede inspirar la producción de narrativas gubernamentales, sometidas a dispersión transmedial, en torno a posicionamientos y temas fundamentales del Gobierno para crear un mundo narrativo amplio y coherente, planificado desde un núcleo creativo, librado a la audiencia en múltiples formatos con la expectativa de que esta juegue un papel destacado de recepción implicada y colaborativa de la ciudadanía.

A modo de cierre

Con este trabajo intenté contribuir a la discusión sobre el aporte de los y las comunicadoras a la gestión de gobierno en un contexto de reconfiguración del ecosistema mediático, de hipermediatización de las prácticas políticas y de revisión de los modelos analíticos y decisorios en la gestión de lo público. La banalización de lo político, la deliberada dilución del conflicto inherente al hecho político y la sistemática deshistorización de las conquistas sociales que resultaron de la acción ciudadana y popular organizada, rasgos característicos de las narrativas gubernamentales de la nueva derecha en algunos países de la región, informan la construcción de un perfil profesional que orienta nuestra labor al sondeo de la opinión pública para el mercadeo de candidatos y funcionarios en el contexto de una “democracia de nombres” y una “política sin símbolo” (posmoderna).

Sin embargo, la personalización y espectacularización de la política solo son posibles en el contexto cultural de sociedades hipermediatizadas influenciadas por las narrativas mediáticas, en particular las de los medios audiovisuales que fueron interviniendo en la política y sus modos de narrar. Como sugieren algunos de los autores revisados en este trabajo, esta situación desafía a gobernantes, equipos técnicos y asesores en comunicación a una recreación del debate público en sintonía no solo con las prioridades, sino además con las narrativas, estéticas y formatos de la comunicación populares.

A inicios de este siglo, el lúcido Jesús Martín Barbero llamó nuestra atención sobre este asunto y advirtió sobre la urgencia de que la política “recuperara su dimensión simbólica, su capacidad de representar el vínculo entre las personas, su ligazón a un territorio y un proyecto colectivo”, pues era allí, en esa comunicación “donde se juega de manera decisiva la suerte de lo público y la reconstrucción de la democracia” (Martín-Barbero, 2002, p. 212).

Semejante desafío es inviable si quienes toman las decisiones y gestionan acciones gubernamentales no reconocen el carácter comunicacional del hecho político. Como señalé a propósito de las discusiones recientes en materia de gestión gubernamental, toda decisión se apoya en un conjunto de pretensiones de validez, cuyo valor de corrección y autenticidad depende de la elaboración de discursos argumentativos que permitan la participación y el desarrollo de la capacidad de aceptación del mayor número de personas y actores sociales, su organización y movilización.

Referencias

- Aruguete, N. (2017). Agenda building. Revisión de la literatura sobre el proceso de construcción de la agenda mediática. *Signo y Pensamiento*, 36(70), 36-52. doi:10.11144/Javeriana.syp36-70.abrl
- Barreiros, R., y Cingolani, G. (2007). Lo mediático y el discurso político. *Oficios Terrestres* (19), 102-111. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/45795>
- Bustelo, E. S. (1996). Planificación social: *Del rompecabezas al abrecabezas*. San José: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). http://biblio.uls.edu.sv/index.php?lvl=notice_display&id=5573

- Contursi, M. E. y Trufo, M. (2013). Interpelación, colectivos de identificación y exclusión. Transformaciones del discurso político en la Argentina actual. *Temas de Comunicación*, (25), 105-122. <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/temas/article/view/829>
- Córdoba, M, comunicación personal, 25 de abril de 2019.
- Demonte, F. y Iotti, A. (2017). Enfoques metodológicos de planificación en América Latina. Racionalidades subyacentes. *Planificación y comunicación. Perspectivas, abordajes y herramientas*. En Bruno, D (Compiladora). *Ediciones de Periodismo y Comunicación* (EPC). (pp. 9-41).
- Durán, J. (2009). Estrategias de Comunicación Política. *Estrategias de comunicación para gobiernos*. Izurieta, R., Perina, R. y Arterton, C. (eds.) (pp 23-76). Buenos Aires: La Crujía.
- Durán, J. y Nieto, S. (2006). *Mujer, sexualidad, internet y política. Los nuevos electores latinoamericanos*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica (FCE).
- Durán, J. y Nieto, S. (2010). *El arte de ganar. Cómo usar el ataque en campañas electorales exitosas*. Buenos Aires: Debate.
- Durán, J., y Nieto, S. (2017). *La política en el siglo XXI*. Buenos Aires: Debate.
- Elizalde, L., Fernández Pedemonte, D. y Riorda, M. (2011). *La gestión del disenso: la comunicación gubernamental en problemas*. Buenos Aires: La Crujía.
- Elizalde, L. y Riorda, M. (eds.) (2013). Planificación estratégica de la comunicación gubernamental: realismo e innovación. *Comunicación Gubernamental* (pp 15-46). Buenos Aires: La Crujía.

Garzón, G, comunicación personal, 12 de abril de 2019.

Gómez, M, comunicación personal, 11 de abril de 2019.

Grimson, A. y Rocha, A. (1994). Algunas tendencias del discurso político en la televisión. Notas para una investigación. *El discurso político. Del foro a la televisión* Mangone, C. y Warley, J. (eds.) (pp 181-198). Buenos Aires: Biblos.

Habermas, J. (1987). *Teoría de la acción comunicativa. Volumen 1: Racionalidad de la acción y racionalización social*. Madrid: Taurus.

Jaramillo, J., y ADVOCACY, J. (2007) Proposta geral de comunicação pública. En: DUARTE, Jorge. (Ed.), *Comunicação Pública: Estado, sociedade e interesse público*. São Paulo: Atlas.

Jaramillo, J. C. (2011). ¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación? El Arte del ajedrecista. [Ponencia]. *VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional*. Cali, Colombia. https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/8310/el_arte_del_ajedrecista.pdf;jsessionid=D76345B6597DCD75D-0DA108AB098D8FFjvml?sequence=1

Jenkins, H. (2003). Transmedia Storytelling: Moving Characters from Books to Films to Video Games Can Make Them Stronger and More Compelling. MIT Technology Review. <http://www.technologyreview.com/news/401760/transmedia-storytelling/>

Landi, O. (1991) Videopolítica y cultura en Revista Diálogos de la Comunicación n° 29. Lima: FELAFACS.

Lira, L. (2006). Revalorización de la planificación del desarrollo. *Revista CEPAL*, (59). <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/7/26977/sgp59.PDF>

- Matus, C. (1987). *Política, Planificación y Gobierno*. Caracas, Venezuela, Fundación Altadir
- Martín-Barbero, J. (2002). *Oficio de Cartógrafo. Travesías Latinoamericanas de la Comunicación en la Cultura*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.
- Muraro, H. (1991) Poder y comunicación. La irrupción del marketing y la publicidad en la política. Buenos Aires: Letra Buena.
- Noguera, F. (2009). «La campaña permanente». En Izurieta, R., Arterton, C. y Perina, R. M. (comp.). *Estrategias de comunicación para gobiernos*. La Crujía
- Podetti, M. (1994). De la escena política al hogar. *El discurso político en el noticiero televisivo* (pp 135-144). Carlos Mangone, editor. Buenos Aires. Biblos.
- Qués, M. E. (2012). Retóricas de la proximidad: los tweets presidenciales en la Argentina. *Revista Latinoamericana de Opinión Pública*, (2). Ediciones Universidad de Salamanca (España).
- Quevedo, L.A. (1997) Videopolítica y cultura en la Argentina de los noventa en Winocur, R. (comp.), *Culturas políticas a fin de siglo*, 53-76. México: FLACSO.
- Rincón, O. (2006). *Narrativas mediáticas: o cómo se cuenta la sociedad del entretenimiento*. *Estudios de televisión*. Barcelona: Gedisa.
- Riorda, M. y Rincón, O. editores (2016). Introducción. Las mitologías tropicales latinas de la política. *Comunicación gubernamental en acción: Narrativas presidenciales y mitos de gobierno* (pp 11-23). Buenos Aires: Biblos.
- Rovere, M. (1997). Planificación estratégica en salud: acompañando la democratización de un sector en crisis. *Cuadernos Médico Sociales*, (75), 31-63.

Ruiz, M. comunicación personal 10 de abril de 2019.

Sznaider, B. (2015). De las ciencias sociales, del fenómeno macrista, de la comunicación y de otras yerbas. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires*, 87, 80-85. Recuperado de: <http://www.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/15.-SOCIALES-87-D-SZNAIDER.pdf>

Slimovich, A. (2014). El discurso macrista en Twitter: un análisis sobre la campaña para la reelección del jefe de gobierno de Buenos Aires. *Revista de Estudios Políticos y Estratégicos*, 2(1), 9-27. Universidad Tecnológica Metropolitana. Programa de Políticas Públicas.

Tauber, F. (2011). El desarrollo y su planificación. Evolución del concepto y su influencia en procesos urbanos endógenos, sustentables y participativos. *Revista Iberoamericana de Urbanismo*, (5). http://www.riurb.com/n5/05_Riurb.pdf

Testa, M. (2006). *Tendencias en planificación. Pensar en Salud*. Buenos Aires: Lugar.

Tufro, M. (2016) Mediatización(es) de las prácticas políticas. Los vecinos, la “inseguridad” y el ecosistema mediático. *La Trama de la Comunicación*, (20) 2. (pp. 145-161). Rosario. Universidad Nacional de Rosario.

Uribe Rivera, F. (2011). Argumentación y construcción de validez en la Planificación Estratégica-Situacional de Matus. *Cadernos de Saúde Pública* (27), 1847-1858. doi:10.1590/S0102-311X2011000900018

Vacas, F. (2013). Gobierno y ciudadanía: nodos en la red. *Comunicación Gubernamental* Elizalde, L y Riorda, M (eds.) (pp 221-239). Buenos Aires: La Crujía.

Verón, E. (2001). Interfaces. Sobre la democracia audiovisual avanzada. *El cuerpo de las imágenes* (pp. 41-66). Buenos Aires: Norma. Recuperado a partir de <https://biblioteca.org.ar/libros/6327.htm>

Comunicación estratégica, culturas y territorios

Comunicación, planificación y gestión en políticas públicas de Abordajes Integrales para la transformación. El caso del municipio de Morón, Argentina

Cecilia Ceraso¹  

Resumen

La planificación y la gestión aplicadas a las políticas públicas merecen una reflexión sobre las prácticas en la promoción de procesos de desarrollo endógeno. Generalmente, la planificación desde el Estado es concebida para controlar procesos de desarrollo exógeno pensados de afuera hacia adentro y de arriba hacia abajo. Por el contrario, los abordajes integrales pretenden, como su nombre lo indica, integrar a la comunidad en un proceso de diálogo de saberes en el cual se tienen en cuenta los deseos, las necesidades y los problemas propios planteados con base en un modo de desarrollo endógeno y situados. Con ello se busca poder desarrollar en las comunidades un pensamiento estratégico con toma de decisiones para lograr la resolución de sus problemas y conflictos.

1 Doctora en Comunicación por la Facultad de Periodismo y Comunicación Social de la Universidad Nacional de La Plata, UNLP, Argentina. Magister en planificación y gestión de procesos comunicacionales de la misma Universidad. Directora de la maestría en Planificación y gestión de la Comunicación, PLANGESCO, de la Universidad Nacional de La Plata, Argentina. ceciliaceraso@gmail.com

Palabras Clave: Políticas públicas, planificación, gestión en territorio, comunicación, participación, diálogos de saberes, desarrollo endógeno, abordajes integrales.

Communication, planning and management in public policies of Integral Approaches for transformation. The case of the municipality of Morón, Argentina

Abstract

Planning and management applied to public policies deserve a reflection on practices in the promotion of endogenous development processes. Generally, planning from the State is conceived to control exogenous development processes thought from the outside in and from the top down. On the contrary, integral approaches aim, as their name indicates, to integrate the community in a process of dialogue of knowledge in which their own desires, needs and problems are taken into account, based on an endogenous and situated development mode. The aim is to develop in the communities a strategic thinking and decision making to solve their problems and conflicts.

Key words: Public policies, planning, territorial management, communication, participation, dialogues of knowledge, endogenous development, integral approaches.

Comunicação, planejamento e gestão em políticas públicas de enfoques integrais para a transformação. O caso do município de Morón, Argentina

Resumo

O planejamento e a gestão aplicados às políticas públicas merecem uma reflexão sobre as práticas na promoção de processos de desenvolvimento

endógeno. Em geral, o planejamento estatal é concebido para controlar processos de desenvolvimento exógenos de fora para dentro e de cima para baixo. As abordagens abrangentes, por outro lado, visam, como o nome sugere, integrar a comunidade em um processo de diálogo de conhecimento no qual os desejos, as necessidades e os problemas da própria comunidade são levados em consideração com base em um modo de desenvolvimento endógeno e localizado. O objetivo é poder desenvolver o pensamento estratégico e a tomada de decisões nas comunidades para resolver seus problemas e conflitos.

Palavras-chave: Políticas públicas, planejamento, gestão territorial, comunicação, participação, diálogos de conhecimento, desenvolvimento endógeno, abordagens integradas.

Sobre comunicación, planificación y gestión del desarrollo en el territorio, en el marco de las políticas públicas

La planificación y la gestión aplicadas a las políticas públicas son tecnologías que implican una reflexión y una producción de saberes sobre la realidad, así como una reflexión sobre las prácticas en la promoción de procesos de desarrollo endógeno. Generalmente, la planificación desde el Estado es concebida para controlar procesos de desarrollo exógeno pensados de afuera hacia adentro y de arriba hacia abajo. Por el contrario, los abordajes integrales pretenden, como su nombre lo indica, integrar a la comunidad en un proceso de diálogo de saberes en el cual se tienen en cuenta los deseos, las necesidades y los problemas propios planteados con base en un modo de desarrollo endógeno y situado. Esto implica una conversación con trabajadores de los proyectos, programas y planes que ofrece el Estado.

Con el propósito de conocer el ámbito en el que nos movemos, generamos una propuesta dialógica que integre a los otros, teniendo en cuenta sus situaciones de vida y sus diferentes visiones del mundo. La metodología de la planificación y la gestión compartida con la comunidad nos invita a una reflexión epistemológica y a un posicionamiento

político en la acción social transformadora. Esto es la comunicación: aquellos procesos que nos permiten ir al otro, conocerlo, conocer su realidad y la propia, de ese modo, para reflexionar basados en nuestra posición y poder tomar decisiones (Ceraso, Araneta y Arrúa, 2012).

Entendemos a la comunicación como procesos de producción de sentidos que se dan en un marco relacional. Si graficamos los flujos posibles entre diferentes actores, el dibujo resulta en una red de relaciones, con múltiples puntos de encuentro. Estas relaciones y procesos pueden ser analizados y reconocidos a partir de múltiples miradas, en donde una de sus características más importantes es la complejidad. Pensamos la comunicación como un entramado, red de relaciones, por donde circulan deseos, sentidos y poderes que construyen consensos y desacuerdos sobre determinados aspectos de lo real.

Cuando pensamos la comunicación nos planteamos la posibilidad de generar causas para transformar nuestras condiciones de vida a través de la producción de nuevos sentidos construidos por todos. Deseamos una situación futura diferente a la actual, que nos movilice a proponernos acciones y proyectos y a construirla y alcanzarla basados procesos colectivos. Las nociones que sirven de soporte a la reflexión en este proceso de investigación, planificación y gestión son:

- a. Comunicación: comprendemos la comunicación como un proceso integral que crea las condiciones para que los saberes, vivencias y prácticas de los actores de cualquier comunidad puedan movilizarse para propiciar diálogos, generar encuentros, producir, compartir y circular sentidos. También permite fortalecernos como individuos y organizarse autónomamente como sujetos de desarrollo social. La comunicación es producción y resignificación de la sociedad ya que es expresión y puesta en común de subjetividades que aportan a la construcción de colectividades.
- b. Desarrollo endógeno o desde el lugar: privilegiamos la idea de Desarrollo endógeno y se obvia obviando en este capítulo toda la conversación controvertida que la noción de desarrollo ha arrastrado con sus mutaciones de sentido a través del tiem-

po y sobre todo del avance hegemónico del sistema capitalista. Se entiende por desarrollo endógeno o desde el lugar a la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales, la generación de crecientes niveles de autodependencia en la articulación de los seres humanos con la naturaleza y la tecnología, de lo global con lo local, de lo personal con lo social, de la sociedad civil con el Estado. Entendemos el desarrollo endógeno como un proceso de transformación de las condiciones de vida de los seres humanos. Esto es, no solo a través del despliegue de las fuerzas productivas de un país o región, sino de la capacidad de los individuos y comunidades para solucionar sus problemas, la conciencia individual y social para enfrentar y asumir dificultades y generar caminos de solución.

- c. Participación: entendemos la participación como una condición necesaria para transformar la realidad en sentidos propios. Consideramos a todos los seres humanos como sujetos de conocimiento y protagonistas de la construcción de estos nuevos sentidos. La participación es una práctica de la vida cotidiana que permite la interacción entre los seres humanos y posibilita la construcción de soluciones de mejoramiento de sus propias condiciones de vida, de manera que se le dé prioridad al bien común. La participación permite interrelaciones más armónicas en espacios familiares, escolares, laborales y culturales, en los cuales interactúan los seres humanos coordinando acciones y significados comunes.

Si bien la participación es una práctica de la vida diaria, tiene repercusiones en las esferas políticas y democráticas, de manera que entre más fortalecidos estén los procesos participativos de la ciudadanía en sus contextos cercanos, mayores beneficios se obtienen en la dimensión política de las sociedades, valiéndose de una construcción cotidiana de lo público. Son, entonces, la interacción, la construcción y los bienes colectivos tres aspectos claves de la participación.

A partir de las transformaciones aparecen nuevos escenarios y emergen nuevas racionalidades y modos de percepción para aprehender conocimiento. Por tanto, consideramos que la planificación es una tecnología

que facilita los procesos. La planificación como proceso de aprendizaje y producción de conocimiento recupera la memoria colectiva, construye y recupera identidades. A su vez, la planificación promueve la toma de decisiones, comprende la negociación desde el reconocimiento de la alteridad, se dirige a la comunidad como fuente de conocimiento, aunque va desde la lógica del hacer proyectos para mejorar la calidad de vida. La planificación es una tecnología que permite racionalizar la acción para el logro de los objetivos propuestos. Una nueva racionalidad implica sostener los procesos de planificación desde una mirada integral de la realidad, en la cual se tenga en cuenta la cultura, los modos de estar en el mundo que tienen los diferentes pueblos, las formas de construir sentidos.

Retomamos de la teoría de base la noción de educación lo cual permite caracterizar el proceso educativo mediante lo que indica Freire (1985): “La educación es praxis, reflexión y acción del hombre en el mundo para transformarlo” (1985). De esta manera, la educación, componente esencial en las políticas públicas, es un proceso permanente en el que el sujeto va descubriendo, elaborando, haciendo suyo el conocimiento y efectúa a partir de su realidad, de su experiencia, de su práctica social junto a los demás.

La educación es el resultado de diferentes acciones de aprendizaje. Aprender es la capacidad que tienen todos los seres vivos para autoorganizar su propia vida. El aprendizaje como un proceso de autoorganización de la vida obedece a los mismos procesos que están sustentados en un nuevo paradigma: autoorganización e interdependencia. El proceso de vivir es un proceso de cognición (conocer). Por tanto, conocer (conocimiento) es uno de los elementos esenciales que hacen posible la autoconstrucción de los seres vivos. Maturana y Varela llaman a este proceso autopoiesis. El significado etimológico clarifica el nuevo concepto: *auto* significa sí mismo, y se refiere a la autonomía de los sistemas para autoorganizar. *Poiesis*, que tienen la misma raíz griega que poesía, significa creación. Así pues, autopoiesis significa creación de uno mismo (Gutiérrez, 2000).

Desde nuestra perspectiva, los procesos de planificación y gestión de proyectos son instancias de producción de saberes sobre la propia rea-

lidad. Cada una de las fases del proceso de planificación promueve aprendizajes diferentes que son alimentados por las miradas de las necesidades sentidas de la comunidad.

La planificación es un proceso integral que comienza en un punto donde se pretende conocer la realidad para transformarla. Los diferentes momentos del proceso de planificación son diferenciados para su análisis, aunque en la realidad muchas veces se dan en forma simultánea. De todas maneras, podemos reconocer diferentes énfasis según el momento del proceso en que nos encontramos. Este proceso implica conocer, investigar, diagnosticar, tomar decisiones, planificar, hacer, ejecutar acciones, sistematizar, reflexionar sobre lo actuado (Ceraso *et al.*, 2012).

Durante muchos años, las políticas públicas fueron signadas por el pensamiento moderno que alentaba la fragmentación en dos sentidos, en el administrativo y en el temático. La lógica de funcionamiento de los programas y planes que el Estado desarrollaba y aún desarrolla, se circunscribe a pensar sus acciones de acuerdo con la división de áreas administrativas vinculadas a áreas temáticas. Esto coincide con lo que todavía sucede en las ciencias sociales, donde se promueve la departamentalización de la investigación y la producción de conocimiento a través de la construcción de métodos y teorías fragmentadas para los mismos objetos de estudio. Los territorios se abordan de igual manera: salud, educación, trabajo, mujer, niños, adultos mayores y políticas públicas focalizadas que tienden al desarrollo de acciones simultáneas y en muchas oportunidades, superpuestas.

En este sentido, la noción de abordajes integrales se presenta como una estrategia emergente que promueve la ruptura con el paradigma dominante en materia de planificación y gestión de políticas públicas. Al proponernos el abordaje integral de las políticas públicas en el territorio, comprendimos que estábamos ante un desafío de comunicación porque abordar integralmente una tarea implica pensar en cómo nos comunicamos con nuestros compañeros de trabajo, con otros equipos, con la comunidad, con el municipio. Aunque también implica reflexionar sobre como realizamos las tareas que nos llevan al objetivo de cada política sin fragmentar la realidad.

No se pueden realizar abordajes integrales sin pensar la comunicación porque entendemos que estos implican diferentes modos a partir del lugar en el que se implementan las políticas. Por su parte, la comunicación se vuelve un componente esencial que se entrelaza para formar el tejido que sostiene el trabajo del municipio con la comunidad en el territorio. En este sentido, creemos que el Estado, en tanto producto de una relación de fuerzas, necesita de la comunicación para poder lograr consenso en la sociedad civil. En ese punto, los abordajes integrales se presentan como una estrategia concreta muy bien lograda para gestionar estos procesos.

Gestionar es parte fundamental de todas las instancias en las que el Municipio se relaciona con la comunidad. De allí que sea importante reflexionar acerca de los roles y tareas de los equipos de trabajo municipales, de los temas y problemáticas que atraviesan a la comunidad para poder producir las articulaciones necesarias que faciliten uno o unos caminos hacia el bien común.

Existen muchas características que configuran una comunicación para pensar abordajes integrales. Las aptitudes técnicas, intelectuales y tecnológicas son centrales, pero estarían vacías si no se construyen en la alquimia de tener aptitudes sensibles que permitan constituir una mirada del alma.

Se necesita una comunicación para la transformación a partir de una perspectiva soberana, que trabaja para transformar la realidad y generar autonomía, autoorganización, autopoiesis y libertad para pronunciar la palabra propia, acceder a la toma de decisiones para llevar a cabo el propio desarrollo endógeno (Ceraso *et al.*, 2012). Esta comunicación estratégica se vale de la planificación como tecnología de transformación, en lugar de una planificación que controla una planificación que emancipa. Se necesita también de una comunicación que rompa con la mirada lineal del esquema para descubrir la mirada reticular de la realidad, donde no solo el Estado emisor tenga el poder y la población meta receptora actúe como un ser pasivo, sino como un sujeto de conocimientos.

Se precisa de una comunicación que indague sobre las prácticas sociales que engendran dominios de saber. De allí que me propongo mos-

trar cómo las prácticas sociales pueden llegar a engendrar dominios de saber, que generan nuevos objetos, conceptos y técnicas, y hacen que nazcan, además, formas nuevas de sujetos de conocimiento (Foucault, 1992).

Basados en Jesús Martín Barbero (1990), el lugar de la cultura que actúa como mediadora es muy importante. Rescatar y poner en valor la existencia y el desarrollo de los abordajes integrales como estrategia del Estado para poder pensar con una mirada integral los problemas de la comunidad. Se requiere de un cambio de cultura en las políticas públicas: los abordajes integrales. Existe una relación profunda de comunicación entre las políticas públicas y las comunidades, entre el Estado y el pueblo.

En la linealidad del modelo de comunicación podría decirse que la política pública está ubicada en el lugar del emisor. A su vez, la comunidad, las poblaciones, la ciudadanía y el pueblo están ubicados en el lugar del receptor. Es una relación de poder.

La comunicación no es lineal, es reticular, y en esta linealidad el movimiento no está contemplado. Por más horizontal que se presente la relación, el poder está puesto en el emisor porque así está constituida la creencia en el sistema, de tal modo que el emisor ejerce su poder al alimentar su incapacidad adiestrada de no escuchar y su capacidad desmedida de informar el pensamiento único que piensa imponer.

Del otro lado de la linealidad, el emisor se encuentra con la obturación de su capacidad de diálogo, ya sea porque no es escuchado, porque no encuentra canales concretos de participación y comunicación, porque no se siente valorado, porque fue mandado al silencio o porque quien está en el lugar del emisor es autoritario.

Según Kaplún (1998), existen tres modelos de comunicación recurrentes en las prácticas sociales. En ellos suelen estar paradas las políticas públicas para ir hacia “los otros”, quien hace énfasis en la información, quien enfatiza en los efectos y quien enfatiza en la construcción de sentidos en un tiempo de proceso. Las tres maneras de plantear la comunicación

existen en la realidad y muchas veces están juntas en la complejidad del sistema. Las tres son necesarias para diferentes cosas y tienen sus fortalezas y debilidades.

Generalmente, las políticas públicas van hacia los otros desde el modelo informacional o desde el modelo de los efectos buscando resultados a partir de metas físicas. La mirada para la intervención de abordajes integrales hace hincapié en los procesos, en el diálogo y en la construcción de sentidos.

Según Macha, secretaria de Relaciones con la Comunidad y Abordajes Integrales del Municipio de Morón, Argentina, “había que planificar en términos más integrales, construir un horizonte común, pensar las políticas públicas desde las problemáticas del territorio, donde más allá de los saberes específicos necesitábamos construir saberes en común. Es desde esta búsqueda donde surge Abordajes Integrales” (Macha, 2015).

En las políticas públicas donde es necesario sembrar procesos de transformación, la comunicación es un componente esencial. La labor de la comunicación es poner causas donde circule la palabra de la comunidad. Para que esto ocurra es necesario irrumpir en el silencio, tomando la palabra a través de la participación.

Todos estos conceptos explicados brevemente están dando cuenta de prácticas pacientes en las cuales los tiempos antrópicos del Estado son diferentes a los de las comunidades porque cada cultura defiende, para su identidad, su propia manera de estar en el mundo.

La modernidad lleva varios siglos de silenciar otras culturas, de homogeneizar acciones a gran escala. De allí que sea un gran desafío de la comunicación destrabar la entropía que se produjo a partir de la violencia, el miedo y la imposición de un discurso único.

Abordajes integrales se propone como alternativa a este modelo hegemónico de hacer políticas públicas. No solo es un modo de hacer, sino que parte de una posición política e ideológica que implica repensar la función del trabajador del Estado, quien más allá de poder acercar

un programa o una ayuda, debe ser consciente de su compromiso, entendido como el Estado de la gente. El compromiso y la posibilidad de ser parte de cualquier esfera del Gobierno implican tener una posición política con relación a los otros (Gutiérrez, 2000, p. 13).

Surgió, en consecuencia, en el Municipio de Morón (y tal vez en otros que no conocemos), la estrategia de abordajes integrales como iniciativa para planificar en términos más inclusivos, construir un horizonte común y pensar las políticas públicas a partir de las problemáticas del territorio, donde más allá de los saberes específicos, resultaba fundamental construir saberes en común.

Los abordajes integrales plantean un cambio de cultura en la gestión de las políticas públicas y en la relación Estado-territorio, que se constituye como paradigma emergente frente a un modelo de Estado centralizador, que es hegemónico.

Abordajes integrales plantea una posición política e ideológica que implica repensar la función del Estado con relación al compromiso con la gente. El compromiso y la posibilidad de ser parte del Estado implican tener una posición política en relación con los otros. Aquí surge un primer obstáculo-desafío, ya que, si bien hay situaciones donde se puede observar que hay más inclusión, en otros casos se encuentran con limitaciones fuertes vinculadas a cuestiones de clase social. Al poner en tensión la cultura hegemónica del Estado, entendiendo que todos gobernamos, que en términos de poder, un trabajador social está gobernando cuando se encuentra con un vecino, la barrera o el obstáculo que representa la clase social para esos dos actores que se encuentran es problemática. En ese momento, entran a jugar los elementos necesarios para profundizar el cambio de cultura entre el Estado y el territorio que son las creencias, los saberes, los prejuicios que intervienen en esa relación con el otro.

Consideramos que, cuanto más participativo sea el compromiso de los agentes municipales y los referentes territoriales del municipio, habrá más cohesión e integralidad en los equipos. Concordamos con esta iniciativa porque creemos que la posibilidad de construir una comunidad más inclusiva no se da solo en términos del Gobierno, sino que el Estado

somos todos. Por ello, con este nuevo desafío, los que se propone el municipio de Morón es lograr que los vecinos se impliquen en resolver en alguna medida el problema de otro, de esta forma todos los actores de la comunidad estarían haciendo Estado. Por ello afirmamos que parte de la transformación es multiplicar sin tener miedo de habilitar a otros en la toma de decisiones.

Siguiendo con los obstáculos y desafíos de abordajes integrales, Macha nos comentó que han tenido una experiencia exitosa en el diálogo con los gestores de las políticas públicas nacionales y provinciales que se llevan adelante en el municipio (Macha, 2015). Si bien los abordajes integrales se enmarcan en pensar las políticas públicas a partir de la lógica de problemas y no de programas, al momento de dialogar con los interlocutores nacionales o provinciales, se han podido incorporar elementos o cuestiones vinculadas al deseo de la comunidad en la gestión de las políticas públicas. Un ejemplo de ello es el Programa Federal de Viviendas, donde pudieron confluír las necesidades y propuestas de los vecinos en el desarrollo de su futura casa y barrio.

A partir de la gestión del municipio de Morón, que comenzó en 1999, se ha promovido la reinención del Estado dentro de los paradigmas establecidos. Sin embargo, la reestructuración que proponen los abordajes integrales es, en palabras de Macha (2015), por lo novedosa y reciente mucho más disruptiva y menos clara: “Esto resulta muy desorganizante en términos psíquicos y como es un proceso en construcción, no está del todo fortalecido por lo tanto está más expuesto a las amenazas y a las críticas” (Macha, 2015, p. 56). Por tanto, consideramos importante repensar la tarea, la mirada que tenemos sobre ella, identificar hacia dónde vamos y, de este modo, sistematizar las prácticas y el conocimiento producido por los abordajes integrales para ir abriendo camino, profundizar y multiplicar la experiencia.


Finalmente, otro de los desafíos y obstáculos que identifica la gestión es cómo construir el actor de la integralidad, el cual es el actor que desde el territorio lleva adelante esta tarea. Esto obliga a repensar las estructuras de las unidades de gestión comunitaria. Sin embargo, como el actor no es uno solo, sino que pueden ser múltiples, se justifica o se valida la

necesidad de multiplicar este compromiso con referentes territoriales de diferentes sectores. Ya que la modernidad con sus encuadres lineales y homogenizantes se encuentra en una profunda crisis, deben emerger modos de transformación que pongan cauces para construir sentidos y que formen tramas que produzcan redes.

Referencias

- Ceraso, C., Araneta, F., y Arrúa, V. (2012). *Sembrando mi tierra de futuro*. La Plata: Editorial de la Unidad de Prácticas y Producción de Conocimiento. <https://perio.unlp.edu.ar/catedras/planideportiva/wp-content/uploads/sites/10/2020/03/Manual-Sembrando-mi-tierra-de-futuro.pdf>
- Foucault, M. (1992). *El orden del discurso*. Buenos Aires: Tusquets Editores.
- Freire, P. (1985). *Pedagogía del oprimido*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Gutiérrez, F. (2000). Seminario de Comunicación/Educación, Apuntes de Maestría PLANGESCO.
- MARTÍN-BARBERO, Jesús, “De los medios a las prácticas”, en: G. Orozco Gómez (coord.), Cuadernos de Comunicación y Prácticas Sociales (México, Proicon, Universidad Iberoamericana), No. 1 (1990).
- Kaplún, M. (1998). *Una Pedagogía de la comunicación*. Madrid: Ediciones de la Torre.
- Macha, M. (2015). Entrevista personal a la secretaria de Relaciones con la comunidad y Abordajes Integrales del Municipio de Morón.

Amanecer Chipaya **Comunicación estratégica** **intercultural, memoria audiovisual** **y autonomía indígena en Bolivia**

Alfonso A. Gumucio Dagron¹  

Karina M. Herrera Miller²  

Resumen

El capítulo relata y analiza la elaboración participativa y la socialización del documental *Amanecer Chipaya*, producido por el Servicio Intercultural de Fortalecimiento Democrático (SIFDE), dependiente del Órgano Electoral Plurinacional de Bolivia. Esta instancia acompañó y supervisó, por mandato legal, el proceso de la conformación del Gobierno Autónomo de la Nación Originaria Chipaya, en 2017. Este proceso constituye una experiencia de comunicación estratégica intercultural audiovisual, cuyo propósito fue visibilizar actores, promover el fortalecimiento político-identitario y preservar la memoria histórica de este inédito ejercicio de conformación de gobiernos autónomos indígenas en Bolivia.

1 Especialista en comunicación para el desarrollo, cineasta y escritor. Director de “Amanecer Chipaya”, documental encargado por el Órgano Electoral Plurinacional, a través del Servicio Intercultural de Fortalecimiento Democrático (SIFDE). Ha trabajado en África, Asia, Oceanía, América Latina y El Caribe. Ha publicado más de 30 libros, entre ellos: *Haciendo olas: comunicación participativa para el cambio social*, *Antología de comunicación para el cambio social*, y *Cine comunitario en América Latina y el Caribe*. Consultor en comunicación en organizaciones de la ONU, agencias bilaterales, fundaciones y ONG internacionales. gumucio.alfonso@gmail.com

2 Doctoranda en Ciencias y Humanidades para el Desarrollo Interdisciplinario por la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM, Maestra en Comunicación y Desarrollo por la Universidad Andina Simón Bolívar, Bolivia. Actualmente es docente tiempo completo en la Universidad Mayor de San Andrés, la Paz, Bolivia. Autora de varios textos publicados en libros y revistas nacionales e internacionales. kherreramiller@gmail.com

Palabras clave: Comunicación, interculturalidad, memoria audiovisual, cine comunitario, autonomía indígena.

Chipaya Dawn Intercultural strategic communication, audiovisual memory and indigenous autonomy in Bolivia

Abstract

The article recounts and analyzes the participatory development and socialization of the documentary *Amanecer Chipaya*, produced by the Intercultural Service for Democratic Strengthening (SIFDE), under the Plurinational Electoral Body of Bolivia. This instance accompanied and supervised, by legal mandate, the process of the conformation of the Autonomous Government of the Native Nation Chipaya, in 2017. This process constitutes an experience of intercultural audiovisual strategic communication, whose purpose was to make actors visible, promote the political-identity strengthening and preserve the historical memory of this unprecedented exercise of conformation of indigenous autonomous governments in Bolivia.

Key words: Communication, interculturality, audiovisual memory, community cinema, indigenous autonomy.

Amanhecer Chipaya Comunicação estratégica intercultural, memória audiovisual e autonomia indígena na Bolívia

Resumo

Este artigo relata e analisa a produção participativa e a socialização do documentário *Amanecer Chipaya*, produzido pelo Serviço Inter-

cultural para o Fortalecimiento Democrático (SIFDE), parte do Órgão Eleitoral Plurinacional da Bolívia (Órgano Electoral Plurinacional de Bolivia). Esse órgão acompanhou e supervisionou, por mandato legal, o processo de formação do Governo Autônomo da Nação Nativa Chiripa em 2017. Esse processo constitui uma experiência de comunicação estratégica audiovisual intercultural, cujo objetivo foi dar visibilidade aos atores, promover o fortalecimento político-identitário e preservar a memória histórica desse exercício inédito de formação de governos indígenas autônomos na Bolívia.

Palavras-chave: Comunicação, interculturalidade, memória audiovisual, cinema comunitário, autonomia indígena.

Introducción

El proceso de colonización de América por españoles y portugueses, iniciado en 1492, no solo comienza un corte histórico-estructural en la narrativa cultural de los pueblos indoamericanos, sino que instala lo que Dussel (1994) ha denominado el “nacimiento de la Modernidad”, caracterizado por un “‘mito’ irracional, de justificación de la violencia” (p. 7). Este mito fundacional desplegó, desde entonces, distintas dimensiones de esa violencia legitimada por una supuesta supremacía socio racial que, en palabras del sociólogo Quijano (2000), supuso una “codificación de las diferencias entre conquistadores y conquistados [fundada en] una supuesta diferente estructura biológica que ubicaba a los unos en situación natural de inferioridad respecto de los otros (p. 778)”.

Se construyeron, así, subjetividades subalternizadas e intersubjetividades de autoridad y obediencia, de palabra y silencio, de visibilidad e invisibilidad que marcaron los procesos coloniales de interacción social. Los pueblos y naciones indígenas, dueños y pobladores de estos territorios hasta la llegada ibérica (con cultura y desarrollo propios, con cosmovisiones distintas y ajenas al eurocentrismo), pasaron a constituirse en sujetos-objeto bajo una lógica de explotación y sometimiento. Esto supuso que el choque civilizatorio decantara en una incompreensión estructural, que se inició con un desencuentro lingüístico y continuó con

universos simbólicos disímiles, que, si bien convivieron y lograron formar estelas mestizas de significación, se construyeron sobre relaciones sociales basadas en la desigualdad y la subordinación del otro.

Sin embargo, esta *huella colonial*, la impronta del colonialismo europeo, no fue superada con la constitución de los Estado-nación latinoamericanos. Por el contrario, quedó intacta como marca en las relaciones sociales. La estructura de marginación, de volver inferiores a sujetos, de conocimientos, de saberes por visiones etnocéntricas —las de Occidente—, pasó a formar parte natural (o naturalizada) de las acciones intersubjetivas. Una serie de diferenciaciones excluyentes y combinadas respecto a grupos de indígenas, mujeres, negros, pobres, campesinos, entre otros, ha sido parte de la génesis de las sociedades coloniales y, posteriormente, republicanas en América Latina. Esa fue y aún es la característica de la (in) comunicación colonial, aquella que se expresa y persiste en los enfoques y las prácticas del trabajo con y para los pueblos indígenas, en específico.

El debate y las tentativas de construcción de sociedades interculturales, de aparatos estatales plurinacionales y de prácticas descolonizadoras han sido parte de las apuestas históricas en Latinoamérica, particularmente, desde las luchas, las reivindicaciones y el ejercicio de derechos colectivos de las naciones y pueblos indígenas. ¿Qué papel ha jugado la comunicación en estos escenarios de transformación? Como se anotó, la (in) comunicación colonial persiste y se efectúa mediante prácticas que han sido naturalizadas de paternalismo, de subalternización o de negación del Otro, de sus identidades, de sus conocimientos, lenguajes y saberes:

La reflexión y la práctica a partir de una comunicación crítica ha llevado a tratar de deconstruir, primero, esa impronta colonial comunicacional. También ha llevado a construir, segundo, una comunicación-otra, distinta a este legado, una interacción simbólica que se base en el reconocimiento de las diferencias no excluyentes, una comunicación descolonizada y descolonizadora. Además, como lo establecen Maldonado *et al.*, (2015) una:

Comunicación-otra, desde el punto de vista de la emergencia indígena, refiere a la producción de sistemas de pensamiento que exponen for-

mas de relación entre sujetos y entre sujetos y entorno, ambas basadas en la valorización de lo humano y la naturaleza por sobre el mercado y el progreso. Además, son formas de comunicar que buscan modificar –desde los espacios de enunciación locales– los modos en que la alteridad ha sido representada desde la colonialidad. La negación del otro es develada, pero a la vez es superada por la autovalidación de la diferencia. (p. 173)

Para el caso que nos ocupa, una comunicación-otra que da paso al reconocimiento y lucha por la visibilidad y la ampliación de derechos colectivos.

Estrategias de comunicación intercultural y descolonización

Si las nociones del Yo y del Otro han estado determinadas por las jerarquizaciones, las exclusiones y los miedos a lo diferente, es tiempo que la comunicación intercultural redefina esos horizontes de relaciones y disipe esa huella colonial que persiste en las relaciones intersubjetivas. La comunicación intercultural comprende, en este sentido:

aquel proceso de interacción significativa, histórico y culturalmente situado, entre interlocutores individuales o colectivos que están estructurados en y han estructurado marcos o mundos simbólicos distintos, es decir, que inicialmente no comparten una comunidad de sentido; pero para comenzar el contacto ponen un mínimo común para dicha relación que puede derivar en situaciones de re/conocimiento recíproco o de comprensión. Este intercambio/contacto supone identificaciones distintas, jerarquías y posicionamientos diferenciales, finalidades diversas que activan, refuerzan o deconstruyen las representaciones del “Yo/Nosotros/Otros”, en la búsqueda de las transformaciones de sentido y de las relaciones de poder entre los participantes. (Herrera, 2020, p.131).

Este tipo de comunicación se constituye, en consecuencia, en un intento no menos conflictivo, pero no imposible, por compartir, aceptar o negociar códigos y procesos de significación de mundos de interpretación disímiles, que apunta como proceso a estados de convivencia en paz y respeto por la diferencia. Entre esos actores se encuentran unos diferen-

tes con desigualdades históricas, algunos con complejos de superioridad y otros con estigmas de inferioridad que han venido obstaculizando la construcción de sentidos compartidos.

Los saberes ilustrados y no ilustrados, los conocimientos científicos institucionales y los conocimientos comunitarios y de legado ancestral, la *historia única*, en el sentido aportado por la escritora nigeriana Ngozi (2009) y los relatos diversos, los dispositivos normativos occidentales y las normas y procedimientos propios del mundo indígena, entre otros, pueden encontrarse y convivir en escenarios de pluriversidad, de plurinacionalidad.

Tanto el Estado (colonial que aún pervive), productor de las diferencias y exclusiones históricas, como los dispositivos de legitimación y reproducción que sostienen las lógicas de marginación y exclusión (escuela, familia, aparatos de información masiva, industria cultural, entre otros) conforman un complejo institucional que debe desestructurarse mediante estrategias y mecanismos de comunicación y educación interculturales y descolonizadores.

De allí que la comunicación intercultural apunta a su alto sentido estratégico para deconstruir y reconstruir sujetos y relaciones entre ellos. Esto tiene la finalidad de que se reconozcan y respeten sus prácticas culturales plasmadas en diversas formas productivas, de bien común, sociales, políticas, científicas, de conocimientos y saberes, en todas las dimensiones posibles de la acción social, de democracia, de deliberación, de participación y de toma de decisiones. Las políticas y estrategias integrales de comunicación deben convertirse en sustento y acompañamiento de los procesos interculturales para la descolonización. Sin embargo, los procesos se gestan lentamente.

En Bolivia, tras un proceso de intensa deliberación y esfuerzos de construcción de una nueva estatalidad con la instalación de la Asamblea Constituyente (2006-2009), se reconfiguró el modelo de Estado, inscrito de esta forma en el artículo 1 de la Constitución Política del Estado:

Artículo 1. Bolivia se constituye en un Estado Unitario Social de Derecho Plurinacional Comunitario, libre, independiente, soberano, democrático, intercultural, descentralizado y con autonomías. Bolivia se

funda en la pluralidad y el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico, dentro del proceso integrador del país. (Constitución Política del Estado, 2016).

Es precisamente este pluralismo multifacético que se ratifica en el artículo 2 cuando se señala:

Artículo 2. Dada la existencia precolonial de las naciones y pueblos indígena originario campesinos y su dominio ancestral sobre sus territorios, se garantiza su libre determinación en el marco de la unidad del Estado, que consiste en su derecho a la autonomía, al autogobierno, a su cultura, al reconocimiento de sus instituciones y a la consolidación de sus entidades territoriales, conforme a esta Constitución y la ley. (Constitución Política del Estado, 2016).

Bajo este marco constitucional, en Bolivia se llevan adelante procesos de conformación de Autonomías Indígena Originaria Campesinas, bajo el reconocimiento de la democracia comunitaria que se rige por la elección, designación o nominación de autoridades y representantes por normas y procedimientos propios de las naciones y pueblos indígenas originarios campesinos (Constitución Política del Estado, 2016).

Hasta 2018, tres procesos se consolidaron como Gobiernos Autónomos Indígena Originario Campesino (GAIOC). Esto se dio luego de un largo recorrido que empezó en 2009, tras la aprobación de la Constitución Política del Estado y otros procesos referendarios para las autonomías que arrancaron en 2015: el del Gobierno Autónomo Indígena Guaraní Charagua Iyambae, en el departamento de Santa Cruz (que se inició con el referendo de Estatutos Autonómicos y Cartas Orgánicas de septiembre de 2015, prosiguió en 2016 con las elecciones de sus representantes y concluyó en la posesión de autoridades en 2017); el del Gobierno Indígena Originario Campesino de Raqaypampa en el departamento de Cochabamba (iniciado con el referendo autonómico de noviembre de 2016, con procesos de elección de sus autoridades en 2017 y posesión de estas en 2018), y el del Gobierno Autónomo de la Nación Originaria Uru Chipaya, en el departamento de Oruro (que inició con el referendo autonómico de noviembre de 2016, prosiguió con los procesos de elección de sus autoridades en 2017 y la posesión de estas en 2018).

Memoria audiovisual y comunicación intercultural

Las tensiones que se han producido históricamente entre la tentación autoritaria y centralista³ —y los procesos autonómicos de descentralización que fueron ganando terreno con la Ley 1551 de Participación Popular de 1994⁴—, configuraron un panorama cruzado por consignas políticas de la estructura piramidal de poder, pero también por la decisión de naciones indígenas, territorios y municipios de acceder a formas de autogobierno reconocidas por la Constitución Política del Estado de 2009.

Se ha avanzado mucho en el reconocimiento de la voluntad social de naciones y pueblos indígenas que estaban cansados de ser manipuladas por partidos políticos que no dejaban ningún margen al ejercicio de formas de democracia ancestral debilitadas por la imposición de protocolos de gobernanza occidentales, siempre dependientes de un poder central y modelados según formas electorales ajenas a las tradiciones. Por tanto, los procesos autonómicos de naciones indígenas constituyen una etapa importante en la historia contemporánea de Bolivia. No son muchos todavía, pero cada uno tiene sus particularidades y se distinguen sobre todo por la recuperación de las formas ancestrales de autogobierno.

La oportunidad de registrar en forma audiovisual esos procesos no podía dejarse de lado. Se trataba de una apuesta política, cultural e histórica para narrar visualmente este momento y proceso. Con ello se buscó recoger de actores directos su acción, su memoria, sus tradiciones, su perspectiva de un horizonte diferente de democracia propia, su sistema de organización comunitaria, su noción de las jerarquías y otros elementos fundamentales en su búsqueda de autonomía con raíz propia.

3 Por ejemplo, el debate político sobre “la sede no se mueve” para impedir que Sucre, la capital de la República, vuelva a ser la sede de Gobierno, o la resistencia que hubo hasta 2009 para otorgar mayores atribuciones a los departamentos que eran gobernados por prefectos nombrados por el poder central.

4 Texto completo de la Ley de Participación Popular: <https://bre.is/8VnDwvBDr>

El relato que sigue aborda las diferentes etapas del proceso autonómico de la nación Chipaya, en Bolivia. Se combinan las premisas que guiaron el acompañamiento, como mandato legal, pero también como apuesta histórica, desde una instancia estatal, en el caso del Servicio Intercultural de Fortalecimiento Democrático, dependiente del Órgano Electoral Plurinacional, del que formó parte la coautora de este capítulo, así como el punto de vista de la creación y producción audiovisual, bajo responsabilidad del coautor del presente texto. El producto resultante de ese proceso es un largometraje documental titulado *Amanecer chipaya* (2017)⁵ que pretende ser testimonio latente para esta y futuras generaciones de los procesos de autonomía indígena originaria campesina en Bolivia.

Chipaya, pueblo milenario

La comunidad uru-chipaya de Bolivia es una de las más pequeñas y una de las más antiguas y de las que ha podido conservar mejor su identidad cultural, su lengua y sus tradiciones. La comunidad cuenta con aproximadamente 4000 miembros, dispersos en el noreste del altiplano boliviano, muy cerca de la frontera con Chile. Los registros históricos de la población muestran estas variaciones⁶: el más antiguo, de 1575, establece la cifra en 198 habitantes. Hay un crecimiento lento entre 1683 y 1804, hasta llegar a 256 habitantes, pero luego una disminución: en 1838 se contabilizan 189 y en 1847, 199 habitantes. En 1910 la cifra fue de 385 y, para 1931, 450 personas vivían en los ayllus de Chipaya. Esa cifra no cesó de crecer a partir de la Reforma Agraria de 1952: 980 habitantes en 1974; 1087 en 1992; 1788 en 1997; 1814 en 2001, y 2050 habitantes en 2008. Sin embargo, en el Censo de Población y Vivienda de 2012 se

5 El audiovisual se encuentra disponible en la plataforma YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=nYUCWB4QJRY&list=PLu-VdY6irP4tvtvsT3x1AXL-Qs2TM24-dW>

6 Esta información se halla registrada en el Informe de supervisión del SIFDE al proceso de autonomía indígena originaria campesina de Chipaya de octubre de 2017. El documento refiere haber utilizado datos de los estudios de Díez Astete y Kopp (2009), el Viceministerio de Asuntos Indígenas y Pueblos Originarios (VAIPO) de 1998, y Wachtel en 1990, además de la información del Instituto Nacional de Estadística (INE) de 1992, 1997, 2001 y 2012.

registran solo 786, probablemente porque muchos de ellos no estaban en Chipaya cuando se hizo el ejercicio.

A pesar de que las cifras dependen del instrumento de medición, lo observable es que en décadas recientes se ha dado un flujo masivo de migración de varones chipaya hacia Chile, donde trabajan por largas temporadas en diferentes oficios, sin por ello abandonar completamente sus casas y terrenos en la comunidad chipaya. Algunos se trasladan con sus familias y establecen una segunda residencia en ciudades chilenas, y otros dejan atrás a la familia y regresan de visita a Chipaya tres o cuatro veces por año, en ocasión de torneos deportivos, fiestas de fin de año, siembra y cosecha. Esto a pesar de que la tierra ya no es apta para el cultivo de quinua y las dunas de arena parecen apropiarse del espacio mientras los ríos tienen cada año menos caudal.

El principal núcleo urbano es el pequeño poblado de Chipaya⁷, compuesta por cuatro *ayllus*: Aranzaya, Manazaya, Wistrullani (estos tres unidos en el mismo espacio urbano alrededor de una plaza principal) y Ayparavi, a 16 kilómetros al sureste de allí. Chipaya es un poblado con aproximadamente 200 viviendas de un solo piso en torno a una amplia plaza principal de cemento, sin árboles. El colegio secundario se encuentra sobre la plaza, al igual que el edificio antiguo y el moderno de la alcaldía. No existe una iglesia sobre la plaza principal, a diferencia de otras comunidades del altiplano. En la propia urbe Chipaya subsisten muy pocas casas de barro circulares, construidas de acuerdo con la tradición uru-chipaya; sin embargo, se encuentran varias de estas en los terrenos en las afueras del poblado.

La topografía alrededor de Chipaya es plana, sin árboles, con una vegetación menuda resistente al frío y a la salinidad de la tierra, que crece con la humedad de riachuelos desbordados que riegan los cultivos en época de lluvias. En años recientes se han hecho más difíciles las condiciones de vida de los chipaya en su propio territorio, cada vez más insuficiente para el cultivo, no solamente por su reducida extensión, sino porque la calidad de la tierra ha empeorado. La sal aflora en manchas

7 Mapa georeferenciado: <https://bre.is/q8F3hx0M3>

blancas sobre la tierra, las dunas de arena avanzan cada año, particularmente sobre Aymaravi, donde el río Balsa ya no ofrece crecidas de agua a fin de año. Los botes metálicos que antes servían para cruzarlo en tiempos de crecida están abandonados y herrumbrosos.

La situación social y económica actual no debe borrar la extraordinaria historia de la nación Uru-chipaya. De acuerdo a Díez Astete y Kopp (2009), existen varias versiones míticas sobre el origen de los urus: descendientes de una era anterior a la aparición del sol, vivían en la penumbra y en la oscuridad, por lo que tenían sangre negra. Cuando nació el sol, por el este, los antiguos se quemaron porque las salidas de las viviendas estaban orientadas hacia el astro y solo se salvó una pareja porque se sumergió en las aguas de los lagos y ríos, donde tuvieron su descendencia, los chullpa-puchos, antecesores directos de los urus.

Los urus estarían emparentados con la cultura Chiripa, asociada a la época de Tiwanaku Temprano, por lo que su origen se ubicaría alrededor de 1000 años a. de C. Algunos autores sostienen que los urus provienen de las costas del Pacífico, luego se asentaron en territorio de Oruro (Uru-Uru) y siguieron el curso del río Desaguadero hasta el lago Titicaca. Se ha indicado una parte de la población uru se dirigió rumbo a los pantanos de Coipasa, donde se dispersaron en las cumbres y en los lugares más protegidos.

Nathan Wachtel (citado por Díez Astete y Kopp, 2009) señalaba en 1990 que en la región andina y aún a la escala del continente sudamericano, los urus constituyen un enigma histórico y etnológico. En el siglo XVI ocupaban una región excepcionalmente vasta a lo largo del eje acuático que atraviesa el altiplano (ríos Azángaro, Desaguadero, Lacajahuira, lagos Titicaca, Poopó, Coipasa), formando un cuarto de la población indígena.

Autores como Delgadillo (1998) señalan que, debido a su gran dispersión territorial y su antiguo nomadismo lacustre, durante la Colonia los urus estuvieron exentos de ser sometidos. De acuerdo con Beyersdorff (1998), la Colonia española opinaba que no servían para la *mita* en Potosí, y que para cumplir con su obligación tributaria se les suministraba lana para

la confección casera de vestimenta y ropa de cama, además del transporte de bienes.

Actualmente, los uru-chipaya siguen viviendo en los pantanos y la pampa desierta del Salar y lago de Coipasa, en los márgenes del lago Poopó (Murato) en el departamento de Oruro, en la parte alta del río Desaguadero (Iruhito) y algunas islas de la parte peruana del lago Titicaca (Chulluni).

Con relación al territorio de los uru-chipaya, Díez Astete y Kopp (2009) sostienen que a finales del siglo XVIII (1786) los uru-chipaya obtuvieron de la Corona española una tierra propia, separada de los aymaras de Huachacalla, en la que instauraron un modelo social (organización dualista, sistema de cargos, sistema religioso pagano-cristiano). El espacio reconocido por la Colonia corresponde aproximadamente a la actual demanda de TCO, territorio que se fue perdiendo en sucesivos avances e invasiones de los aymaras⁸.

Cine, memoria y democracia comunitaria

Toda democracia es una construcción colectiva. Como la memoria, la cultura y la comunicación, la democracia no es un episodio ocasional, sino un proceso permanente cultivado, irrigado, alimentado todos los días para que sus raíces se afirmen, para que su follaje se despliegue vistoso y para que sus frutos puedan ser compartidos. La edificación del imaginario democrático se parece más al tejido de una red que a la cimentación de una construcción rígida, lineal y menos aún vertical. En el tejido democrático importa más la diversidad de texturas y de colores que la dureza de las líneas o la plomada.

Quien confunda un proceso democrático con una sucesión de eventos electorales está equivocado. Si bien estos tienen que ver con el ejercicio

8 Esta información histórica, basada fundamentalmente en Díez Astete y Kopp (2009), fue resumida en el “Informe de supervisión y actuación en campo a la conformación del gobierno autónomo de la nación originaria Uru Chipaya”, producido por el SIFDE (2017).

de una opinión vinculante, no garantizan el fortalecimiento de un proceso que solo se consolida en la medida en que suma cotidianamente una multiplicidad de acciones colectivas, de comportamientos ciudadanos que apuntalan un ideal de convivencia con pleno ejercicio de todos los derechos.

La historia muestra que los procesos democráticos se alimentan de acciones cotidianas que consolidan la capacidad asociativa ciudadana con base en la toma de conciencia sobre el papel que cumple cada individuo y cada grupo en el andamiaje de esa casa para todos, cuyos muros son permeables y cuyo techo protege a la colectividad. Si bien es una responsabilidad del Estado hacer prevalecer la democracia, su ejercicio depende de la participación de todos. La apatía y la abstención solo producen democracias frágiles, mal alimentadas y anoréxicas. Las democracias vigorosas se distinguen por su vitalidad en la opinión pública, en el debate, en la aceptación de la diferencia y la generación de consensos o bien disensos, pero en el marco del respeto.

La producción cultural y en particular el cine puede contribuir de manera eficaz en la construcción de los procesos democráticos porque apela a la memoria, a los sentidos y a la afectividad. Incluso el cine de ficción, como sucede en el género literario de la novela, puede representar la historia y la realidad con una fuerza que a veces supera la mirada documental y descriptiva. Más allá de la militancia política que fue común en el cine de las décadas de 1960 y 1970, y que en algunos casos fue desestimada como panfletaria, el cine tiene la capacidad de revelar el silencio y de sacar a la luz aquello que los ciudadanos quieren olvidar demasiado pronto, cuando no han cerrado aún las heridas y no se han reconstituido los tejidos sociales rotos.

La fuerza del cine radica no tanto en el discurso de la voz que explicita, sino en el discurso de las imágenes que sugieren. La construcción del discurso es más eficiente a través de miradas internas y directas desde los sujetos, actores sociales, que externas e indirectas desde los cineastas. El cine propone una versión que en cada espectador se enriquece y se completa a partir de la experiencia propia y del conocimiento que se genera en el diálogo entre la propuesta filmica y las necesidades individuales

y colectivas de las y los espectadores. No es necesario haber vivido en carne propia ese tipo de eventos para tener memoria sobre ellos. El cine ayuda a conocerlos, a incorporarlos al propio registro como un filtro que permite darle un valor a las representaciones que forman la identidad, la cultura y el conocimiento propios. No hay conocimiento propio si no se construye con base en valores y derechos.

El cine puede constituirse en el guardián de la memoria porque incluso la ficción, como sucede con la novela, puede representar la historia y la realidad con una fuerza notable. Además de preservar la memoria, el cine es un disparador de la acción colectiva.

La mirada interior

A partir del propósito diseñado por el Servicio Intercultural de Fortalecimiento Democrático (SIFDE) del Órgano Electoral Plurinacional (OEP), se filmó el proceso autonómico de la nación Uru-chipaya con base en las siguientes premisas.

- a. La decisión de elaborar un documental que sirviera a la propia población uru-chipaya como un libro de historia en imágenes en movimiento, con actores vivos, directos, protagonistas de su propia historia. La idea es que este documental sirviera para que las generaciones actuales y futuras pudieran consultar, recordar y revivir ese momento de trascendental importancia por la recuperación que se hizo de su estructura de gobernanza ancestral, en el marco de los procesos autonómicos, interculturales y plurinacionales de la Bolivia de hoy.
- b. La voluntad de abordar la realidad de ese momento de transición a partir de los ritmos de la vida cotidiana de los propios sujetos, lo cual significó una forma de producción prolongada, sin tiempos determinados por las normas ciudadanas, sino por las dinámicas comunitarias.

- c. La necesidad de poner la tecnología al servicio de los sujetos filmados y no al revés. Esto quiere decir que se trabajó con un equipo mínimo (director, camarógrafo y sonidista), de manera que la intervención tuviera el menor impacto en la vida cotidiana de la comunidad uru-chipaya.
- d. La importancia de realizar el documental en el idioma que eligieran los propios sujetos filmados. Esto significó que en algunos casos la población prefería ofrecer sus testimonios en su propia lengua, y en otros casos lo hacían en castellano porque se sentían más cómodos frente a la cámara en ese idioma.
- e. La decisión de pensar la estructura, ritmo, duración de cada escena y contenido en función de las necesidades de la propia comunidad, priorizando la percepción de los propios sujetos comunitarios antes que la del equipo técnico.

Estas premisas dieron como resultado un documental que aspira a ser visto sobre todo por los sujetos de la propia comunidad. En segunda instancia, se busca tener un alcance en otros pueblos y naciones indígenas que tendrían la oportunidad de ver en detalle cómo se desarrolló el proceso autonómico chipaya. En tercera instancia, y no la más importante, por cualquier persona interesada, dentro o fuera de Bolivia, en conocer la experiencia autonómica chipaya, pero también en valorar una manera de hacer cine con una mirada interior, ajena a los requisitos y limitaciones que impone la distribución comercial.

La innovación de este documental radica en esas premisas que lo alejan de una mirada científica-antropológica y también de una institucional-política. Por el contrario, se busca acercarlo a una mirada humana-cotidiana del proceso de transformación de los mecanismos de decisión y participación políticas.

Uno de los aspectos que se destaca en el documental es la distinción entre los cuatro *ayllus* de Chipaya. Un documental a la manera occidental hubiera realizado una composición o síntesis de los procesos electorales que se desarrollaron en cada *ayllu*. Sin embargo, la perspectiva del documental *Amanecer chipaya* es diferente. Tomando en cuenta que

cada *ayllu* tiene sus dirigentes propios, su memoria histórica, sus razones colectivas, se determinó mostrar de manera separada el proceso de elecciones en cada uno de los cuatro *ayllus*, respetando además la cronología y la dinámica de los mismos hechos.

Las elecciones de autoridades autonómicas en cada *ayllu* se realizaron en días diferentes y con características distintas, si bien tienen aspectos comunes. Entre los aspectos comunes caben mencionar las reuniones previas de los comunarios de cada *ayllu* para analizar, debatir y aprobar sus propios mecanismos de elección. Esta parte del proceso fue similar, como se muestra en el documental: en cada caso hombres y mujeres se reunieron para aprobar los reglamentos para elegir a sus nuevas autoridades, según sus normas y procedimientos propios. Este proceso contó con el apoyo técnico del órgano electoral. La modalidad de las elecciones, sin embargo, es diferente en los cuatro *ayllus*. Por una parte, bajo los nuevos estatutos, dos de los cuatro *ayllus* debían elegir una autoridad mujer y los otros dos a un varón. Esta decisión garantizaba la paridad de género en la nueva estructura de gobernanza de la nación Chipaya.

El documental destaca la transparencia del proceso de votación, que no admite ninguna forma de manipulación o alteración de los resultados. Tres de los cuatro *ayllus* optaron por la modalidad de nominar a sus candidatos o candidatas y hacer fila delante de ellos para manifestar su predilección. De ese modo, se podía contar de manera transparente cuántas personas hacían fila delante de cada candidato propuesto, y quien obtuviera más votos era inmediatamente investido de la responsabilidad de representar a su *ayllu*. En uno de los cuatro *ayllus* se optó por la modalidad de aclamación para elegir a la mujer que los representaría en la nueva estructura de gobernanza.

El documental partió la necesidad de mostrar estas diferencias en cada *ayllu*, de manera que los destinatarios principales puedan apropiarse mejor de la memoria del proceso. Las tomas realizadas con dron no son meramente una argucia tecnológica, sino un intento de situar espacialmente cada *ayllu*. Esto que puede parecer muy común en las películas actuales, resultó ser muy importancia para los chipaya, ya que por

primera vez en su historia veían su poblado desde el aire. Nunca antes se había filmado desde el aire la urbe Chipaya.

Del mismo modo se mostró en el documental las características culturales, a veces comunes y a veces diferentes, del proceso electoral en cada *ayllu*. Entre los aspectos comunes se destaca la parte ceremonial, que consiste en compartir hojas de coca para el *acullico*⁹ colectivo, una forma de convivencia tradicional que se desarrolla antes que cualquier acto importante. Entre los aspectos diferenciados están las formas de manifestación artística y cultural. Por ejemplo, en el *ayllu* Wistrullani se había preparado un conjunto de música y todos los participantes en el acto electoral bailaron para celebrar la ocasión. Otro aspecto importante en el que enfatiza el documental es la recuperación de la memoria histórica, utilizando como referente el documental de carácter antropológico *Vuelve Sebastiana*, realizado por Jorge Ruiz en 1952-1953.

El cortometraje argumental de Jorge Ruiz, realizado sobre un guion de Luis Ramiro Beltrán, es de radical importancia para la historia del cine boliviano. Sin embargo, es aun más relevante para los propios chipayas actuales, puesto que pueden ver cómo eran siete décadas atrás. Solo ellos pueden darse cuenta de cómo ha evolucionado su vestimenta, los peinados de las mujeres, la forma de construir las casas, el paisaje que rodea al poblado, etc. Esto, que para alguien acostumbrado a ver cine puede parecer interesante como dato antropológico, es para los chipaya parte de su memoria más íntima y querida.

Por diferentes razones, la película de Jorge Ruiz no se había proyectado nunca en Chipaya, aunque se ha visto en la ciudad de La Paz varias veces en presencia de algunos dirigentes chipayas y sobre todo en presencia de Sebastiana Kespi, una niña de 10 años cuando Ruiz hizo su película, y ahora es una anciana que está cerca de cumplir ochenta años de vida. En consulta con los dirigentes de los cuatro *ayllus* se deci-

9 Proceso de masticación de la hoja de coca. En realidad, más que masticar la hoja de coca, se la parte en trozos más pequeños y con la salivación y el accionar de la lengua se va formando una pasta en un lado de la boca. Al cabo de un tiempo se escupe ese bolo de coca, no se lo ingiere.

dió no solamente hacer una primera proyección de *Vuelve Sebastiana* en Chipaya, sino también incorporar en el documental las imágenes de ese momento emblemático.

La proyección, realizada en un salón de la escuela secundaria de Chipaya, se anunció con anticipación para que todos pudieran asistir. En primera fila estaban los dirigentes de los cuatro *ayllus*, así como Sebastiana Kespi y Paulino Lupi, también actor en la película, quien fue re-descubierto por el director durante el proceso de filmación¹⁰. A raíz de la participación entusiasta de Sebastiana y de Paulino Lupi, en *Amanecer chipaya* se decidió incluir una escena en la que se reproducen imágenes de *Vuelve Sebastiana* y se realiza una representación actual de algunas escenas, con los mismos Sebastiana y Paulino como actores. Son escenas que quedan como un testimonio del paso del tiempo en la comunidad chipaya.

Del mismo modo, se incluyó una escena en la que el *jilaqata* mayor del ayllu Manazaya, Ezequiel Mamani Condori y su *mama t'alla*, Julia Felipe Lázaro, muestran las características actuales de la vestimenta chipaya, como una forma de fijar en la memoria esos rasgos culturales, con una mirada de futuro. En otra escena similar, el *jilaqata mayor* del ayllu Wistrullani, Tito Quispe, describe en detalle cómo se arma un estandarte y altar con los objetos que simbolizan diversos aspectos de la cultura chipaya.

Algo muy importante que se decidió desde el inicio del proceso de filmación, es que el documental resultante sería estrenado, mostrado públicamente por primera vez, en la comunidad Chipaya. Así se hizo, frente a los *jilaqatas* que acababan de entregar sus cargos (que son los que aparecen entrevistados en la película) y frente a las nuevas autoridades autonómicas electas y posesionadas oficialmente.

10 De Sebastiana Kespi se conocía bastante porque había sido varias veces homenajeada en La Paz por la Cinemateca Boliviana, por el Ministerio de Culturas y otras instituciones. De Paulino Lupi (hoy Paulino López) no se sabía nada porque en la película encarna el papel de un niño aymara, y todos suponían que no pertenecía a la comunidad chipaya. Sin embargo, fue la propia Sebastiana, en una conversación con el director del documental, que reveló que Paulino vivía en una casa humilde sobre la plaza principal de Chipaya.

El cine comunitario como estrategia de comunicación intercultural

La investigación especializada sugiere varios caminos en el uso del material audiovisual para apoyar la construcción de procesos democráticos e interculturales, además de la toma de conciencia sobre la importancia de estos entre la juventud. Asimismo, esta herramienta es constitutiva del fortalecimiento de la visibilidad identitaria de los grupos que han sido históricamente no solo subrepresentados, sino invisibilizados y “ninguneados”.

Entre 2011 y 2012 se desarrolló una investigación regional sobre el audiovisual comunitario en América Latina y el Caribe, auspiciada por la Fundación del Nuevo Cine Latinoamericano (FNCL) con sede está en La Habana (Cuba), y con el apoyo del Fondo para la Diversidad Cultural de la Unesco. La pesquisa abarcó catorce países para revelar un “continente de cine” hasta entonces desconocido, realizado por las propias comunidades urbanas o rurales como un instrumento de identidad, recuperación de valores y defensa de la cultura y de la democracia. Los resultados fueron publicados en el libro *Cine comunitario en América Latina y El Caribe* (2012) que tuvo una segunda edición en Ecuador y una tercera edición en Colombia¹¹.

El desafío de investigar algo que por su propia naturaleza permanece escondido y marginado (un primer filtro), permitió reconocer entre 55 experiencias ciertos valores que podrían aplicarse a una propuesta renovada de uso del audiovisual en la sensibilización y capacitación de jóvenes sobre temas de democracia y participación. El segundo filtro es el que separa el cine de ficción del cine documental, en detrimento de este último. Y el tercero es aquel que discrimina al cortometraje y a toda película de una duración que no se adapte a las normas de las salas comerciales de cine o de los tiempos de televisión. Lo anterior tiene que ver con una estructura económica que privilegia a un cine de largometraje de ficción y con vocación comercial. Si pasamos revista

11 La versión en PDF del libro está accesible gratuitamente: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/la-comunicacion/10917.pdf>

de los filtros mencionados, el cine comunitario adolece de todos ellos y de otro más: al ser realizado por cineastas no profesionales, sobre temas que interesan a grupos y comunidades específicas, está también en desventaja frente al cine de autor.

El documental es un cine que tiene como eje el derecho a la comunicación, además de promover derechos de los sectores excluidos, subalternizados, invisibilizados o subrepresentados. Su referente no es la industria cinematográfica, sino la comunicación intercultural como reivindicación de los excluidos y silenciados, además de la comunicación para el cambio social, “un proceso de diálogo y debate, basado en la tolerancia, el respeto, la equidad, la justicia social y la participación activa de todos” (Gumucio, 2009), orientadas ambas a la afirmación de la diversidad. Este tipo de cine nace, en la mayoría de los casos, de la necesidad de comunicar sin intermediarios, de hacerlo en un lenguaje propio que no ha sido predeterminado por otros, sino que pretende cumplir en la sociedad la función de representar políticamente a colectividades marginadas, poco representadas o ignoradas. Combina y articula lo político con lo artístico; el audiovisual se convierte en discurso de reivindicación frente a la historia de injusticias y marginación.

La ausencia de una información veraz y la invisibilización de la problemática que afecta a grandes sectores de la sociedad que son marginados y discriminados por la desinformación y por las políticas sociales de los Estados hace que las propias comunidades, además de exigir transparencia a los medios masivos, reivindiquen su derecho a la comunicación y lo ejerciten a través de múltiples medios, incluido el audiovisual. El audiovisual comunitario, menos estudiado que la radio comunitaria cuya trascendencia es incontestable, forma parte de ese mismo caudal de iniciativas que reivindican el derecho a la comunicación.

Las nuevas tecnologías digitales abarataron los costos y simplificaron el manejo de los aparatos, de tal manera que se puso al alcance de toda la posibilidad de grabar imágenes y sonidos. La tecnología ha sido un trampolín que permite saltar de un cine de individuos a un cine de comunidades, pero no es en sí un instrumento de transformación, sino que

depende de su valor de uso. La mitificación de la tecnología oscurece el análisis de las verdaderas motivaciones, causas y efectos.

Gracias a la accesibilidad que permiten los medios digitales, existen experiencias donde la propia comunidad interviene en el proceso de producción, por lo que ya puede hablarse de un audiovisual comunitario propiamente dicho. Esa participación se en el momento de la elección del tema y en la toma de decisiones sobre la forma de abordarlo, así como en el establecimiento del equipo humano de producción, en la atribución de tareas y en la definición de los modos de difusión.

Los medios de información masivos y los investigadores de la comunicación se han ocupado sobre todo de las películas que se estrenan en salas de cine y no del “otro cine”, aquel que eclosiona como un proceso de comunicación participativa, incluyente y sensible a la diversidad cultural. Asimismo, la producción audiovisual comunitaria, es decir, del cine o video comunitario, hecho por los mismos actores o con su participación, deviene en un recurso de comunicación intercultural estratégica que mira más allá del producto y pretende reafirmar a los actores sociales en el proceso mismo de la producción y la difusión del material.

Un indicador importante es la distinción entre *productos* y *procesos*. Mientras que con frecuencia la literatura sobre el cine se ocupa de las películas, en el cine comunitario son más importantes los espacios y los procesos de organización, producción y difusión, con finalidades comunitarias desde una perspectiva social incluyente.

Los alcances de los procesos de cine y video comunitarios, como recursos estratégicos de una comunicación intercultural, se refieren, en primer lugar, al alcance en el interior de las comunidades y, en segunda instancia, al conjunto de la sociedad. Para ello se toman en cuenta:

- Las prácticas y acciones instrumentales asociadas a la transformación de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización.
- La organización política y normativa asociada al ejercicio del poder (el control de jerarquías, la propiedad, desigualdades y contradicciones estructurales).

- El eje valorativo y horizontal asociado a las normas de la asociación y a los procesos de lucha por la legitimación social.
- La dimensión espacial-temporal, es decir, la construcción de la vida social como realidad simbólica y material (auto-representaciones sociales, sentido histórico, proyección hacia el futuro).
- La dimensión de vínculos de asociación afectiva, la voluntad y el deseo de transformar objetos y seres humanos en función de anhelos de cambio.
- La dimensión imaginaria y mítica de las narraciones y prácticas colectivas de la comunidad analizada.
- La fuerza simbólica del audiovisual en la construcción de imaginarios positivos y reconstructivos de la presencia de los pueblos indígenas en sociedades que deben proyectarse interculturales y diversas.
- La acción reivindicativa político-identitaria que transforma a los sujetos sub o infrarepresentados en sujetos históricos activos, como el caso del proceso de la autonomía indígena originaria campesina de Chipaya y de otros pueblos.

La experiencia de producción y difusión de *Amanecer chipaya* muestra las potencialidades del audiovisual comunitario como construcción colectiva y participativa que representa, a la vez, la fuerza dinamizadora de la democracia comunitaria, aquella que permaneció relegada y que ahora reconstruye un propio horizonte en clave de interculturalidad y plurinacionalidad.

Referencias

Beyersdorff, M. (1998). *Historia y drama ritual en los Andes bolivianos (siglos XVI - XX)*. Edit. Plural, UMSA.

Delgadillo Villegas, J. (1998). *La nación de los Urus. Chipaya*. CEDIPAS.

Díez Astete, A. y Kopp, A. J.; (2009). *Uru Chipaya y Chullpa: soberanía alimentaria y gestión territorial en dos culturas andinas*. CESA, Veterinarios sin Fronteras., Plural Editores.

Dussel, E. (1994). 1492. *El encubrimiento del Otro. Hacia el origen del “mito de la Modernidad”*. Plural Editores. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Mayor de San Andrés.

Estado Plurinacional de Bolivia (2016). Constitución Política del Estado. Artículo 1 y Artículo 2. Gaceta oficial de Bolivia. Recuperado el 16 de febrero de 2019 de <http://www.gacetaoficialdebolivia.gob.bo/index.php/normas/descargar/154183>

Gumucio Dagon, A. (2009). Modelo estratégico de Comunicación para el Cambio Social y el Desarrollo. En: Alberto Pérez, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una Teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Cap. 13. Séptimo cambio: nuevos modelos (II). Ariel Comunicaciones. Pp. 51-60. Disponible en: <https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/2008-11-18-rafael-alberto-pc3a9rez-y-sandra-massoni-hacia-una-teorc3ada-general-de-la-estrategia.pdf>

Gumucio, A. (2009). Modelo estratégico de Comunicación para el Cambio Social y el Desarrollo. En: Pérez, Alberto, R. y Massoni, S. (2009). *Hacia una Teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*. Cap. 13. Séptimo cambio: nuevos modelos (II). Pp. 51-60. Ariel Comunicaciones. Disponible en: <https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/2008-11-18-rafael-alberto-pc3a9rez-y-sandra-massoni-hacia-una-teorc3ada-general-de-la-estrategia.pdf>

Gumucio Dagon, A. (coord.) (2012). *Cine comunitario en América Latina y El Caribe*. Centro de Competencia en Comunicación para Amé-

rica Latina C3-Friedrich Ebert Stiftung. FES-Comunicación. Fundación del Nuevo Cine Latinoamericano.

- Gumucio, A. (Director). (2017). *Amanecer Chipaya* [Película]. Órgano Electoral Plurinacional. Servicio Intercultural de Fortalecimiento Democrático (SIFDE). <https://www.youtube.com/watch?v=nYUCWB4QJRY&list=PLu-VdY6irP4tvtvsT3x1AXLQs2TM24-dW>
- Herrera Miller, K. (2020). Comunicación intercultural. (Estado del arte conceptual, concepto). En: Órgano Electoral Plurinacional. *Diccionario de la democracia intercultural en Bolivia. Idea Internacional*. Pp. 131-140. ISBN: 978-91-7671-327-3. Disponible en: <https://www.oep.org.bo/wp-content/uploads/2021/05/Diccionario-Democracias-OEP.pdf>
- Maldonado, C., Reyes, C. y Del Valle, C. (2015). Emergencia indígena, Comunicación-otra y buen Vivir. Pensar la socio-praxis comunicativa de los pueblos indígenas. *En: Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación* (N.º 128). , abril - julio 2015 (Sección Ensayo, pp. 165-182.). ISSN 1390-1079 / e-ISSN 1390-924X. CIESPAL. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=16057400012>
- Ngozi Adichie, Ch. (2009). *El peligro de la historia única*. [Video]. Tedx-Talks. Disponible en: https://www.ted.com/talks/chimamanda_ngozi_adichie_the_danger_of_a_single_story?language=es
- Quijano, A. (2000). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. En: Lander, E. (comp). *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas*. CLACSO. Pp. 778-832.
- Servicio Intercultural de Fortalecimiento Democrático (SIFDE-OEP). (octubre, 2017). *“Informe de supervisión y actuación en campo a la conformación del gobierno autónomo de la nación originaria Uru Chipaya”*, La Paz: SIFDE., 10 de octubre de 2017.

Construyendo sentidos colectivos en torno a la vida querida en el Magdalena Medio

María Victoria de la Morena-García¹  

Carmen Lucía Bohórquez²  

Resumen

El presente capítulo pretende dar cuenta de un estudio de caso sobre la Corporación Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (en adelante CDPMM), con el que se buscó comprender cómo se abordó la construcción de paz territorial en la región desde la comunicación, específicamente, cuál el aporte de la comunicación estratégica para la consecución de su misión institucional de esta corporación.

1 Magister en Comunicación, Desarrollo y Cambio Social, y Especialista en Comunicación-Educación por la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Sus líneas de investigación han estado ligadas a la reconciliación y a la sustentabilidad como áreas de trabajo que le apuestan a nuevas formas de relacionarse entre las personas y con la naturaleza, para avanzar en los desafíos que tenemos como sociedad en estos tiempos
viquimo@yahoo.es

2 Doctora en Comunicación por la Universidad Nacional de la Plata – Argentina UNLP. Magister en Educación por el TEC de Monterrey, México. Profesora e investigadora de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Desde hace una década participa con un equipo de colegas en investigaciones académicas en la región del Magdalena Medio en Colombia, ejercicio que le ha permitido venir aportando en la mirada profunda y en las apuestas de transformación que sobre esa región se requieren, gestando proyectos como el Campus Universitario del Sur de Bolívar
lbohorquez@uniminuto.edu.

La corporación lleva más de 20 años trabajando en el sur de Bolívar para dar respuesta a la violencia y pobreza que históricamente ha sufrido esta zona como consecuencia del conflicto armado y del abandono estatal. El semillero Comunicación para la paz, de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de UNIMINUTO realizó una investigación con la que, a través de entrevistas a profundidad, revisión documental y observación participante, identificó cómo la organización comprende la construcción de paz territorial y cómo la comunicación ha constituido un factor central para la consecución de dicho fin. En el estudio se identificó cómo la organización ha abordado estrategias de comunicación como la movilización social, la comunicación-educación y la abogacía para la construcción de sentidos e imaginarios que movilizaran a la población hacia la convivencia pacífica. Esto constituye una mirada basada en la comunicación, entendida como motor para la transformación social de manera participativa.

Palabras clave: Comunicación para el cambio social, paz territorial, comunicación estratégica, vida querida, movilización social, abogacía.

Constructing collective meanings around dear life in the Magdalena Medio region

Abstract

This chapter aims to describe a case study on the Corporación Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (hereafter CDPMM), which sought to understand how the construction of territorial peace in the region was approached from the perspective of communication, specifically, the contribution of strategic communication to the achievement of the institutional mission of this corporation.

The corporation has been working for more than 20 years in the south of Bolívar to respond to the violence and poverty that this area has historically suffered as a result of the armed conflict and state neglect. The Communication for Peace seedbed of UNIMINUTO's School of

Communication Sciences conducted a research study which, through in-depth interviews, document review and participant observation, identified how the organization understands territorial peace building and how communication has been a central factor in achieving this goal. The study identified how the organization has approached communication strategies such as social mobilization, communication-education and advocacy for the construction of meanings and imaginaries that mobilize the population towards peaceful coexistence. This constitutes a view based on communication, understood as an engine for social transformation in a participatory manner.

Key words: Communication for social change, territorial peace, strategic communication, dear life, social mobilization, advocacy.

Construção de significados coletivos sobre a vida querida em Magdalena Medio

Resumo

Este capítulo tem como objetivo apresentar um relato de um estudo de caso sobre a Corporación Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (doravante CDPMM), que buscou entender como a construção da paz territorial na região foi abordada por meio da comunicação, especificamente, a contribuição da comunicação estratégica para a realização da missão institucional dessa corporação.

A corporação vem trabalhando há mais de 20 anos no sul de Bolívar para responder à violência e à pobreza que essa área tem sofrido historicamente como resultado do conflito armado e da negligência do Estado. O núcleo de Comunicação para a Paz da Faculdade de Ciências da Comunicação da UNIMINUTO realizou um estudo de pesquisa que, por meio de entrevistas aprofundadas, análise de documentos e observação participante, identificou como a organização entende a construção da paz territorial e como a comunicação tem sido um fator central para atingir esse objetivo. O estudo identificou como a organização abordou estratégias de comunicação, como mobilização social, comu-

nicação-educação e defesa de direitos para a construção de significados e imaginários que mobilizam a população para a coexistência pacífica. Isso constitui uma visão baseada na comunicação, entendida como um motor de transformação social de forma participativa.

Palavras-chave: Comunicação para mudança social, paz territorial, comunicação estratégica, videira.

Introducción

Este trabajo se dio como expresión de la alianza entre academia y organizaciones sociales, las cuales han acompañado en muchos territorios del país a las poblaciones más vulnerables y apartadas. A través del desarrollo de múltiples proyectos y experiencias, han llevado a la voz pública, por una parte, las necesidades centrales de las comunidades de una región y, por otra parte, se ha apostado, como se verá en este capítulo, por el desarrollo de estrategias que transforman el territorio y les permiten alcanzar la vida querida, tan anhelada por los pobladores.

La comunicación ha jugado, estratégicamente, un papel fundamental para consolidar el alcance propuesto en dichas organizaciones. De allí que cobre valor comprender las acciones realizadas por la CDPMM, en la consecución de sus objetivos, orientados a la construcción de paz territorial en la región Sur de Bolívar. Así mismo, la alianza entre academia y organización social potencia el saber de cada sector. Por un lado, la academia ancla sus procesos de investigación y formación en el territorio, saliendo del claustro académico para acercarse, en coherencia con su propósito, a la realidad que viven las comunidades. Por otra parte, organizaciones como el Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (en adelante PDPMM) estructuran sus prácticas desde las comprensiones teóricas, que la academia acompaña, lo cual favorece las oportunidades para ambas instituciones.

A continuación, se presenta el proceso de diseño, formulación, análisis de resultados y conclusiones del proyecto de investigación titulado La construcción de paz territorial que realiza desde la comunicación la

Corporación Desarrollo y Paz del Magdalena Medio en el Sur de Bolívar, desarrollado por el equipo de trabajo del Semillero de investigación Comunicación para la Paz de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, junto con la CDPMM, entre 2016-2018.

Este trabajo se da en respuesta a un interés mutuo que para la corporación significó recibir apoyo de la investigación por parte del semillero para tomar decisiones sobre la dimensión comunicacional de su misión. A su vez, para el semillero fue un espacio de aprendizaje en investigación y proyección social con temas de trascendencia para el país.

El objetivo de la investigación fue comprender qué es para la CDPMM la paz territorial y cómo se ha abordado en la comunicación en los últimos cinco años (2011-2015) en el sur del departamento de Bolívar. Los objetivos específicos que se trazaron para tal fin fueron:

- Identificar si hubo comunicación estratégica y estrategias de comunicación por parte de la corporación en la región en los últimos cinco años.
- Establecer cuál es la concepción de comunicación que hay implícita en dichas estrategias de comunicación.
- Determinar qué es para la CDPMM la paz territorial, y cómo se aborda desde la comunicación.

Metodología

El tipo de investigación realizado es de carácter cualitativo con enfoque hermenéutico interpretativo, considerando que la indagación planteada busca comprender una realidad desde la visión de los sujetos (López, 2001).

El trabajo realizado por el semillero durante la investigación se dividió en cuatro fases. La primera de ellas consistió en el reconocimiento del contex-

to histórico y geoFigura de la región y de la corporación. En la segunda instancia se realizaron dos visitas de campo al territorio. En la tercera se dio el tratamiento y análisis de la información recogida y en la cuarta se efectuó una socialización de los resultados con la CDPMM en julio de 2018.

Como herramientas de investigación se utilizaron entrevistas a profundidad con actores clave de la corporación y del territorio, como el director de la corporación, los comunicadores que han trabajado en la Unidad de Comunicación en los últimos cuatro períodos, el director del Observatorio de Paz Integral de la Corporación, el director de la emisora comunitaria Simití Original Stereo, el director de la emisora comunitaria de Santa Rosa del Sur, la directora del Colectivo de Comunicaciones “Pescado, Sombrero y Tambó” de Simití, miembros del Núcleo de Pobladores de Gamarra y redes de pobladores.

También se realizaron observaciones participantes a partir de las visitas de campo. En estas se compartió talleres de la celebración del 20 cumpleaños del PDPMM, y se viajó a algunos municipios del Sur de Bolívar (Simití, Santa Rosa del Sur y Gamarra). De igual manera, se hizo recolección documental de nueve proyectos productivos ejecutados por la corporación, 30 productos de comunicación y diversos documentos. Todo ello se sistematizó en dos matrices para cada una de las categorías.

Trayectoria de la CDPMM

El Magdalena Medio, región conformada por municipios de los departamentos de Antioquia, Bolívar, Cesar y Santander, ha sido una zona golpeada fuertemente por el conflicto armado. De allí que hayan emergido expresiones de la sociedad civil que, en alianza con actores representativos de las regiones, han promovido procesos incluyentes de amplia participación ciudadana con el fin de generar condiciones de desarrollo y paz, bajo un enfoque de desarrollo humano integral sostenible. Este tipo de acciones dieron paso al PDPMM.

El PDPMM “surgió como fruto de una iniciativa promovida por el Comité de Derechos Humanos de la Unión Sindical Obrera de la Industria del Petróleo USO, y la Empresa Colombiana de Petróleos ECOPE-TROL y con el apoyo de la Diócesis de Barrancabermeja y el Centro de Investigación y Educación Popular CINEP” (PDPMM, 2015). El programa acoge muchas organizaciones sociales en el territorio del Magdalena Medio y propende por principios como la protección a la vida, el desarrollo rural y campesino, las relaciones equitativas entre hombres y mujeres y el trabajo por la paz.

En 1995 se creó la CDPMM “como entidad y matriz institucional del Programa Desarrollo y Paz del Magdalena Medio PDPMM” (PDPMM, 2018), con el objetivo de crear una figura legal desde la que poder gestionar recursos para el Programa. Dicha corporación se creó con un equipo de trabajo que apoya y dinamiza todo lo que sucede con el resto de las organizaciones del PDPMM. El objeto de estudio de la presente investigación es, por tanto, la corporación en su papel dinamizador y no el programa en general.

Marco teórico

Las categorías de referencia para el análisis de la investigación fueron, de un lado, paz territorial, y de otro lado comunicación. Estas fueron trabajadas a partir de varias subcategorías: territorio, tejido social y enfoque territorial de desarrollo para la primera, y estrategias de comunicación y planificación estratégica de la comunicación, para la segunda.

Con respecto a la paz territorial, Salcedo (2015) la concibe a partir del tratamiento de las causas que originó la guerra, lo cual pasa por atender las necesidades básicas insatisfechas de las regiones apartadas del centro del país. Es decir, entender que se trata de una región olvidada del Estado que ha luchado por defender los derechos fundamentales, la vida, el techo, la alimentación, la salud, la educación, la infraestructura vial, etc. Por su parte, La Red de Programas de Desarrollo y Paz (en adelante Red Prodepaz) (2014) entiende la paz territorial como:

Un proceso democrático por medio del cual, el conjunto de actores y organizaciones con asiento y presencia en los diferentes territorios, logran articular sus intereses, expectativas y agendas alrededor de una visión compartida de futuro, como fruto del diálogo útil y respetuoso del territorio consigo mismo, la nación y la comunidad internacional. (RedProdepaz, 2014. p. 5).

Esta visión ha sido construida con base en los aportes de los Programas de Desarrollo y Paz de todo el territorio nacional. Sumado a ello, en el Magdalena Medio, el Padre Francisco de Roux y los pobladores de la región siempre que se refieren a la paz territorial enuncian el territorio, el desarrollo con enfoque territorial y el tejido social. Estas son características que, para la investigación, se constituyeron en subcategorías que nos permitieron llenar de contenido lo que se significa para esta región dicho concepto.

Con respecto al territorio se entiende que va más allá del espacio, cualidad que le imprime unas prácticas otorgadas por el contexto, en donde se pone en juego la topografía, gastronomía, costumbres, el clima, etc. Ello produce unas prácticas culturales, agrícolas, políticas, sociales y económicas, que derivan en toda una idiosincrasia. En este sentido Escobar (2014) define el territorio como “espacio colectivo, compuesto por todo el lugar necesario e indispensable donde hombres y mujeres, jóvenes y adultos, crean y recrean sus vidas. (...) Es un espacio de vida donde se garantiza la supervivencia étnica, histórica y cultural” (p. 88).

Según la perspectiva de Toro (2001), el tejido social se basa en la organización social y la capacidad de asociación de las organizaciones de una sociedad. Entre las experiencias más significativas que se pueden evidenciar, promovidas por el PDPMM, han sido los núcleos de pobladores, espacios de motivación que permitieron que el conocimiento individual se articulara para el bien común. “Los núcleos eran ese espacio decisivo, de planeación donde confluyen los habitantes de un territorio para soñar el municipio, ‘¡hagamos el municipio soñado!’, y elaboraron ejercicios de planeación participativa” (Reunión Núcleo de Pobladores Gamarra, 2016.).

Respecto al enfoque territorial de desarrollo, el énfasis del desarrollo para tejer la paz se ancla en la generación de condiciones de vida en el

campo, la inclusión de campesinos y el desarrollo socioeconómico de las comunidades (Barreto, 2015). El PDPMM ha orientado sus esfuerzos en el desarrollo de la economía local, promoviendo proyectos productivos que generen recursos para la vida en el territorio. Para Lederach (2007), desarrollar la vida pasa por el desarrollo social y económico, y no solo es importante generar propuestas económicas que promuevan la producción local, sino que estas propuestas deben ir acompañadas del desarrollo social, ligado a la reconstrucción del tejido social.

En relación con la comunicación se la entiende a partir del enfoque del cambio social. La Fundación Rockefeller (Rodríguez, *et al.*, 2002) define la comunicación para el cambio social como “un proceso de diálogo público y privado a través del cual las personas definen quiénes son, qué es lo que quieren y cómo lo pueden obtener” (p.25). Rodríguez *et al.* (2002) sugieren que uno de los principios base de la comunicación es que la comunicación implica procesos y estructuras de construcción de sentido. Así, para que haya comunicación tiene que haber sentidos que se transmiten de un ser humano a otro. Estos códigos culturales funcionan como una telaraña de significados y es en medio de esa telaraña donde surge la comunicación. El cambio social siempre implica un cambio de sentidos. Desde este enfoque de comunicación se entienden las dos subcategorías de planificación estratégica de la comunicación y estrategias de comunicación.

Para Jaramillo (2011) la comunicación entra en la planificación estratégica de la organización con el objetivo de construir significados y sentidos compartidos alrededor del propósito estratégico de la organización. Este propósito se concreta en la formulación de un objetivo de comunicación, que va a permitir decidir aquellos destinatarios con los que se desea compartir sentidos. De esta manera se definen las estrategias de comunicación que se implementarán para alcanzar los resultados esperados, que deben estar enfocadas en acciones comunicativas y direccionadas a la construcción del relato apropiado que se desea comunicar.

Bruno, *et al.* (2017) destacan que el aporte de la comunicación al diseño estratégico son los modos de “relevar en forma permanente el sentido social, interpretarlo y contextualizarlo para desde ahí proponer otros

sentidos posibles” (Bruno *et al.*, 2017. p.180). Esta forma de comprender la comunicación tiene implicaciones en cómo se concibe a su vez las estrategias de comunicación.

De acuerdo con Pérez (2012) y con lo planteado anteriormente sobre el sentido de la comunicación, para esta investigación se entiende que las estrategias pensadas a partir de la comunicación son el motor del cambio social, el cual debe surgir conversacionalmente del propio grupo social, de acuerdo con parámetros definidos por ese mismo grupo y no impuestos desde fuera. Dos estrategias clave para esta investigación son el *media advocacy* y la estrategia de movilización social.

El *media advocacy* es el uso estratégico de los medios masivos de comunicación para el avance de iniciativas sociales o públicas. Busca promover el debate público sobre determinados temas, el montaje de actividades que generen amplio cubrimiento de prensa, obtener el respaldo por parte de personalidades conocidas, etc (Rodríguez, *et al.*, 2002).

La estrategia de movilización social, por su parte, tiene como objetivo a todos los sectores sociales. Alude a la convocatoria de voluntades para actuar en la búsqueda de un propósito común bajo una interpretación y un sentido compartidos, siempre dirigida por un líder de la comunidad y no por una persona externa. Este mecanismo para la construcción de la pluralidad, el consenso y la decisión trata de construir un significado en común, de hacerlos escuchar, reconocer y validarlos en las decisiones. Para esto, todos los actores deben de gozar de las mismas condiciones y capacidades para participar (Rodríguez *et al.*, 2002).

Resultados

- **La paz territorial, mucho más que el final de la guerra**

Para comprender la visión que la CDPMM tiene de la paz territorial es necesario ir más allá del periodo de cinco años acotado para esta investigación, hasta la propia creación de la corporación. Incluso, es

necesario remitirse al origen de la comunidad que actualmente habita la región del Sur de Bolívar, evocando las estrategias que llevaron adelante los pobladores para establecerse en la década de 1970 y 1980, quienes fueron llegando provenientes de otros territorios y encontraron en los establecidos el apoyo para organizar la vida. Las narraciones orales dan cuenta de cómo entre vecinos realizaron estrategias para tener luz, resguardarse de los peligros que enfrentaban en una zona inhóspita habitada por múltiples especies y, posteriormente, para hacer frente a la guerra que se instaló.

Ese contexto les motivó para organizarse y movilizarse, gestionando la construcción de carreteras, acueductos, escuelas, etc. Cuando llegó el PDPMM, capitalizó la fuerza y organización, apoyándolos para que se hicieran visibles tanto en el país como en el exterior en su resistencia al conflicto armado presente en el territorio.

El padre Francisco De Roux, presidente del PDPMM en el inicio de la organización, recogió el sentir colectivo de los pobladores respecto a sus expectativas de vida en la región, en lo que ellos referencian como la *vida querida*. Esta concepción está ligada a la paz territorial, pues para esa población, aquella se materializa en la realización de los deseos, sueños, anhelos de quienes habitan la región. Se trata de una vida digna que articula intereses y expectativas en el territorio desde la visión compartida de futuro y que se orienta a mejorar la calidad de vida de quienes habitan allí, impulsando el desarrollo de una economía local, con enfoque territorial que promueve la organización de las comunidades en un esfuerzo por reconstruir el tejido social roto por el conflicto armado y en donde se perdió la confianza que caracterizaba la región.

El PDPMM jugó un papel fundamental en dar continuidad a ese recorrido realizado por la comunidad y en la resignificación del territorio. Así lo menciona el Padre Francisco De Roux:

“Pero lo interesante era que había un movimiento de mujeres y jóvenes apasionados que decían vamos a defender la vida en este territorio, vamos a terminar la Florencia (carretera) y vamos a poder vivir con dignidad, eso tenemos que continuar, esto todavía no ha acabado tenemos la

ilusión que con los cambios podamos entrar a tener una etapa distinta y eso es lo que está haciendo el Programa, acompañar este proceso”. (PDPMM, 2015)

Esa fuerza que naturalmente habían cosechado los primeros pobladores puso a la CDPMM, como entidad jurídica representante del PDPMM, en la tarea de conseguir fondos económicos y recursos humanos para apoyar a la región en la transformación del escenario de guerra en que el conflicto la había sumido. Organizar propuestas que permitieran consolidar el territorio como una región completa, próspera y con una comunidad que, empoderada, optaba por la vida. La corporación incorpora dentro de su apuesta de construcción de paz el territorio como una apropiación mediada por prácticas culturales, agrícolas, ecológicas, económicas, rituales, ancestrales que generan identidad cultural, algo que realizó desde sus inicios y que siguió haciendo durante los cinco años acotados en la investigación:

Toda la gente comenzó a dar propuesta desde los municipios los núcleos de pobladores, se estableció lo que se llama la propuesta municipal, que se resumía en lo que nosotros nos proponemos hacer para sacar adelante a estos municipios de la pobreza y para proteger la vida. (...) y vamos a pensar que esto toca hacerlo con una mirada de región (...) construyamos esta región que va desde Santa Rosa del sur hasta San Vicente de Chucuri y Vetulia los pueblos de arriba del peñón por supuesto Puerto Berrio y Puerto Nare. (Reunión Núcleo de pobladores de Gamarra, 2016)

El territorio, además, va más allá de la delimitación geográfica que se establece por departamento o por municipio. Pensar la región era justamente pasar los límites de los departamentos, ya que el conflicto les había unido en el dolor y, por tanto, comparten una misma historia. La masacre paramilitar en San Pablo, municipio del Sur de Bolívar, la compartían con la masacre que este mismo grupo realizó en Puerto Berrio. Compartían el río Magdalena que colinda con sus departamentos, compartían los muertos que bajaban por la orilla de este río y que muchos de ellos rescataron de las aguas para darles sepultura, como lo narra Juan Manuel Echavarría (2013). Esa historia de dolor les fue estableciendo con determinación en el territorio y se apoyaron mutua-

mente. Así inició el camino para recuperar la dignidad. Cabe indicar que no se desplazaron, o si se fueron, regresaron.

Durante el periodo de tiempo estudiado, la corporación desarrolló más de cien proyectos de los cuales se analizaron 20. Gran parte fueron proyectos productivos como la finca campesina o los proyectos de búfalos, frutas tropicales, palma campesina, cacao, proyectos con pescadores entre otros. Otra parte fueron los proyectos educativos pensados para toda la región, que generaron una masa de personas formadas en derechos y con un pensamiento crítico. Otros proyectos fueron aquellos que se dedicaron a apoyar todas las organizaciones sociales, acompañándolas y fortaleciendo las iniciativas que iban emergiendo con proyectos culturales, de teatro, música, de tamboras, de danzas. Todos estos tienen una mirada de región que potenciaban los saberes en el territorio, y estos proyectos les permitían entretejer las relaciones rotas por el conflicto armado, recuperar el sentido del territorio, de la vida misma. Dice el Padre De Roux:

se apoyó enormemente las mujeres de la ONG, la red de mujeres los espacios humanitarios por un momento fueron fundamentales para la resistencia a la gente en el territorio y esto ya es la reserva campesina del Valle de Cimitarra y la zona de reserva campesina de Morales, la mesa de interlocutorio del Sur De Bolívar, (...) y tuvimos ese sentido de región y juntos y juntas pudimos ir construyendo un territorio que pasó de ser un territorio del paramilitarismo a convertirse en un proyecto colectivo y es con el esfuerzo enorme de todos los pobladores. (Padre Francisco De Roux, aniversario 20 PDPMM, 2015)

Con la consolidación de todos estos proyectos, el objetivo de la CDPMM fue que los pobladores pudieran permanecer en el territorio, que encontraran los medios de subsistencia y generaran ingresos y sostenibilidad alimentaria para las familias. También se buscó que les permitiera sentirse parte de la misma tierra, que empezaran el difícil camino de volver a confiar unos en otros, para recuperar el tejido roto. Así mismo, permitió una formación en defender sus derechos y empoderarse: “había unos temas, nosotros mismos los montamos, estaba el tema de cátedra de paz, incidencia política, derechos humano, sujeto sociales, desarrollo

empresarial y economía solidaria y había una parte administrativa, de cómo manejar los libros” (Entrevista Isolina Quintero Gamarra, 2015).

Se hicieron todos los acuerdos necesarios dentro y fuera del país para tener el apoyo necesario y apostar por una economía local amable con el medio ambiente. La actividad de ganadería es la que genera mayor ingreso ya que de esta se deriva la producción de leche y la venta de ganado que genera ingresos a las familias. Los desechos orgánicos, como estiércol, permiten tener una fuente de abono para el suelo y las especies menores generan ingresos económicos para el sostenimiento de la familia y una fuente de alimento para la familia. (Entrevista con Odair Villamizar, secretario de Educación de Morales, 2016)

No solo se quedaron y configuraron el territorio, sino que hicieron una apuesta de un desarrollo con enfoque territorial, de acuerdo con la vocación de los pobladores. Ese tejido que fue roto por la guerra, hoy se consolida con hilos más finos, más fuertes, para volver a confiar y construir entre todos la vida que quieren y sueñan en el territorio. Este proceso está acompañado por la CDPMM y otras muchas organizaciones que no les dejaron solos y que les dieron las herramientas para que pasaran de una participación comunitaria a una participación ciudadana:

Esta participación ciudadana se activó profundamente en el Magdalena Medio (...) y de ahí, de la participación ciudadana a la política hay un paso (...). En el Magdalena Medio pasó eso: de una participación comunitaria con una fuerte intervención del territorio pasamos a una participación ciudadana donde ya eran habitantes con capacidad instalada del discurso de lo político, interlocutando con el estado, preocupados y haciendo gestión (Entrevista con Melba Quijano, 2016).

Toda esta urdimbre es la que materializa la paz territorial, engendrada en medio del conflicto armado, pero, como se puede apreciar, trasciende el mero fin de la guerra y abarca las condiciones que posibilitan la vida querida, a las cual le ha apostado la CDPMM. Se trata de desarrollar la vida en el territorio, con sus vecinos, en proyectos que comparten la visión de futuro, donde nadie se queda por fuera. Los grupos al margen de la ley han emergido, mutado y desaparecido, pero estos pobladores en el sur de Bolívar han permanecido, materializando la paz territorial en medio de la adversidad.

- **Construyendo sentidos e imaginarios para la paz territorial**

Desde sus inicios, el PDPMM incorporó la comunicación en su apuesta política y en su labor en la acción y en la planificación, a partir de un diagnóstico de comunicación que realizó en 1999 con el que se buscó construir un nuevo imaginario de cultura de la participación ciudadana que transformara el “escenario de relaciones de poder bajo la sombra del conflicto armado, en donde las prácticas tradicionales de autoritarismo, clientelismo, corrupción administrativa se combinan con la injerencia de actores armados en los asuntos de gobierno local y regional” (Barajas, A. en Villamarín, 2004, p.6). Esto es lo que permitiría al PDPMM jugar ese papel de resignificar el territorio mencionado en el apartado anterior.

Para tal fin, se creó la Unidad de Comunicación que aportaría una mirada estratégica de la comunicación en la organización, pues orientó las estrategias de comunicación para dar respuesta a dichas problemáticas durante los primeros años del programa, de 1995 a 2001. Esto se dio a partir de un plan que emergió de dicho diagnóstico. La unidad tenía un representante en el consejo de dirección del programa, por lo que la comunicación estaba inserta en las decisiones desde la dirección. Las estrategias más importantes a modo de contexto histórico fueron la capacitación a periodistas de medios masivos de comunicación del Magdalena Medio con el objetivo de que estos cambiaran imaginarios sobre esta. Otras estrategias fueron el fortalecimiento de las emisoras comunitarias o la incidencia pública en la construcción colectiva de los planes municipales de desarrollo, la formación para que los pobladores adquirieran capacidad de agencia en este sentido y la apuesta por la cultura regional para fortalecer la identidad.

Como se puede apreciar, estas fueron estrategias que apuntaban a conseguir la paz territorial a partir de la perspectiva del empoderamiento de sus pobladores, su organización y la resignificación de una identidad colectiva positiva. Posteriormente, en una etapa que comprende del 2001 al 2008, se creó la corporación como órgano jurídico del programa para facilitar la gestión de los recursos financieros. Con ello

se inició la financiación de la cooperación internacional de la Unión Europea, con el programa Laboratorios de paz. Estos cambios en lo organizacional y en la financiación dan un giro hacia la comunicación: se suspende la representación de esta dimensión en el consejo de dirección del PDPMM y queda su nivel de acción en lo técnico. Desde la entidad financiadora se busca que la comunicación haga visible los proyectos frente a otras estrategias de tipo cultural o de movilización, como lo expresa el testimonio de Beatriz Montilla, una de las comunicadoras de esa época:

Pues en principio, yo cuando llegué, pues el enfoque que tenía, como tal no había un enfoque estratégico de la comunicación, allí no lo había ya era un tema más operativo, entiendo que había existido un equipo fuerte de comunicación que ya no estaba, pero no sé porque no había como referentes (...) El acompañamiento que venía haciendo Leonardo era un poco más mediático y más estilo de prensa que como tal de un proceso de comunicación integral (...) Si, era más divulgativo, de visibilizar y mostrar, el enfoque de él era como realizar comunicados y hacer algunos eventos y ferias, era más de la corporación hacia los financiadores que hacia el interior tanto de la corporación como de los procesos de comunicación que habían ahí (Entrevista Beatriz Montilla, 2016).

Entre el 2010 y el 2015, el recorte temporal de esta investigación, la Unidad de Comunicación de la CDPMM fue reduciendo paulatinamente su equipo de personal y sus funciones en razón de los recortes de presupuesto que sufrió la organización con motivo de la suspensión de la financiación de sus proyectos por parte de la Unión Europea. De allí que se pasó cinco comunicadores a uno solo. Esto obligó a implementar una estrategia de gestión de recursos que permitiera cumplir con su misión en el territorio, lo que implicó, entre otras medidas, concentrar la acción en aquellos proyectos emblemáticos que pudieran generar la incidencia para generar decisiones transformadoras en el territorio, presentar proyectos de manera modular en función de las líneas estratégicas y gestionar los recursos según afinidades de los aliados con dichas líneas (CPDPMM, 2012).

En este periodo de tiempo investigado, las tres líneas de trabajo de la Unidad de Comunicación han sido comunicación interna, comunicación externa y comunicación para el desarrollo. Con respecto a la

comunicación externa, la corporación ha centrado sus esfuerzos en dar continuidad a lo ejecutado, tras el recorte de presupuesto y personal. En un principio, esta línea estaba enfocada en el funcionamiento de la dirección de medios, cuya función era enviar información de coyuntura sobre los distintos proyectos del PDPMM tanto a los medios de opinión externos, a través de los boletines de prensa, programas de radio en medios de comunicación externos, la sistematización audiovisual de los proyectos, las publicaciones en la web y redes sociales, como a los del propio programa radial “La voz en el Magdalena Medio”, en la emisora Antena del Río, Esto era un ejercicio constante de visibilidad, ya que contaba con una frecuencia de un programa diario. Esta emisora, no obstante, dejó de funcionar en 2012 por la falta de presupuesto. Por su parte, la línea de comunicación para el desarrollo se enfocó en “crear colectivos de comunicación, apoyar los colectivos que hay, fortalecer los proyectos de tales colectivos, trabajar con la red de emisoras comunitarias, trabajar con los periodistas, formar jóvenes y mujeres” (Entrevista Blanca Herrera, nov 2016).

La posibilidad de trabajar en esta línea, no obstante, se fue restringiendo a partir del recorte económico y la reducción del equipo humano mencionado anteriormente. Esto limitó algunos componentes de comunicación y movilización social así como de comunicación y cultura, como un diplomado de cuatro meses con la Red de Emisoras Comunitarias de la región para la capacitación en la web 2.0 sobre temas de paz, diálogos, cambio y opinión. También se contaba con programas como la capacitación a la Red de Mujeres para que pudieran elaborar sus propias notas de prensa, tomar sus fotografías y conectarlas con la red de emisoras y medios para que puedan difundir lo que vienen haciendo directamente, o la vinculación con la Red de Emisoras y la Red ProdePaz para realizar unas producciones conjuntas sobre reconciliación y paz financiadas por el Ministerio del Interior.

Como ya se planteó en el marco teórico, la planificación estratégica de la comunicación en una organización está fuertemente condicionada por la comprensión del papel de la comunicación en la consecución de los fines misionales de la organización, el contexto al que se pretende dar

respuesta y su asignación presupuestal. Para comprender cómo desde la corporación se estaba entendiendo la comunicación y analizar si se estaba haciendo una mirada estratégica de esta, se revisó el plan estratégico de la organización 2009-2012, con el fin de seguir las huellas de esas tres líneas de comunicación en el documento.

Dado que la planeación estratégica de la comunicación apunta a construir sentidos en torno a los fines misionales de la organización, cabe introducir la visión descrita en el plan:

Soñamos ser en los próximos 12 años un referente de procesos de sociedad alternativa en el Magdalena Medio que involucra sujetos diversos con visión pluralista, democrática, ética, con arraigo cultural y territorial, en una construcción regional transformadora y autónoma, que participa de un Estado Social de Derecho donde se aborda de manera constructiva los conflictos, avanza en la solución de los problemas estructurales e interviene en una economía centrada en el respeto de la dignidad humana. (CDPMM, 2012, p.9)

Como elementos orientadores de la prospectiva se pueden mencionar: la garantía de la dignidad humana como horizonte de sentido de su acción; la definición colectiva de valores e imaginarios espirituales, morales, expresivos y materiales como vivencia de identidad y arraigo; la construcción de lo público que garantice el bien común y la democracia, y un modelo económico que promueva el desarrollo endógeno. Todos estos elementos constituyen la visión de paz territorial.

Como líneas estratégicas de la corporación están: “a. Sujetos constructores de una región en paz. b. Sujetos constructores de política pública y fortalecimiento institucional. c. Sujetos constructores de referentes que transforman la exclusión socio-económica” (CDPMM, 2012, p.9). De cada una de estas líneas estratégicas, el plan recoge un objetivo general con su objetivo específico, los objetivos, las actividades y los indicadores.

Continuando con la respuesta a la pregunta de cómo se inserta la comunicación en dicha planificación estratégica, se pudo identificar que, desde la instancia de planeación de la corporación, la comunicación sí está incorporada, ya que es mencionada explícitamente en varios

apartados que se muestran a continuación. En concreto, se incluye un resultado comunicacional (ver tabla 3.1) con sus respectivas actividades e indicadores para una de las tres líneas estratégicas, la de “b. Sujetos constructores de política pública y fortalecimiento institucional”.

*Tabla 3.1
Resultado comunicacional dentro del marco lógico de
la planificación estratégica de la CDPMM 2009-2012*

| Resultados | Actividades | Indicadores |
|--|--|--|
| <p>“R.5. La estrategia de comunicación del Programa y las expresiones culturales del territorio han movilizado la opinión pública y han consolidado imaginarios favorables al desarrollo y la paz”.</p> | <p>“Actividad 1. Producción de piezas comunicativas para la visibilización, posicionamiento e incidencia de los procesos del Programa Desarrollo y Paz del Magdalena Medio a nivel local, regional, nacional e internacional.</p> <p>Actividad 2. Desarrollo de acciones que movilicen la opinión pública y las expresiones culturales hacia el fortalecimiento de imaginarios de desarrollo y paz”.</p> | <p>“Indicador 1. Productos impresos, radio y televisión elaborados</p> <p>Indicador 2. Tres acciones de expresión cultural de incidencia regional o nacional se ha desarrollado (Festival Internacional de teatro, Expedición Sensorial, etc).</p> <p>Indicador 3. Documento de sistematización de tres acciones de expresión cultural de incidencia regional”.</p> |

Nota: Tabla tomada de CDPMM (2012, p.15).

Dentro de esta misma línea se enfatiza que una de las acciones por desarrollar es “visibilizar y posicionar los procesos del Programa para

promover apropiación e incidencia a nivel local, regional, nacional e internacional y fortalecer los imaginarios y las expresiones culturales favorables a la convivencia pacífica y el desarrollo humano sostenible” (CDPMM, 2012, p.16). Por su parte, para dar cumplimiento con la línea “a. Sujetos constructores de paz”, dos de las acciones que la corporación prevé realizar en las que se habla de comunicación son:

La visibilidad de la realidad de violación de los derechos humanos e infracción del derecho internacional humanitario en el territorio. Esta visibilidad se dará a través de la actualización y análisis trimestral de las bases de datos construidas por el Programa en torno a derechos humanos de 1.998 hasta la actualidad. (CDPMM, 2012, p.14).

Junto a lo anterior, se suma “La articulación de aliados y la estrategia de comunicación que ha permitido posicionar los procesos de comunidades víctimas a nivel local, regional, nacional e internacional” (CDPMM, 2012, p.14). Como se puede apreciar la comunicación, es un elemento importante para la corporación, dado que se mencionan estrategias y acciones que apoyen sus objetivos. No obstante, una tensión que se puede encontrar a partir de la perspectiva de la comprensión de la comunicación como mirada estratégica es que en el plan dicha dimensión se reduce a los niveles de resultados y acciones puntuales en el marco de algunas de las líneas del plan estratégico de la organización, lo cual evidencia un alcance limitado de las posibilidades de esta.

Atendiendo al planteamiento de Jaramillo, J. (2011), la corporación no dispone para ese periodo de un plan de comunicaciones propio articulado al plan estratégico en el que tenga definido un objetivo de comunicación general que oriente la construcción de sentidos. Esto debería incluir los destinatarios identificados, unas estrategias, acciones y mensajes de comunicación diseñados, al contrario de como se hizo en los inicios del PDPMM. Esto da cuenta de que la mirada comunicacional que se está realizando para ese periodo no está integralmente asumida desde las instancias de dirección y planeación de la organización y, por tanto, no es potencialmente estratégica, como la entienden los autores referenciados.

Sin embargo, el hecho de que este plan no se recoja en un documento formal y público no indica que la corporación no haya abordado estos

elementos en mayor o menor medida en sus prácticas diarias, ya que la comunicación está pensada desde la Unidad de Comunicación en los tres ejes (interna, externa y desarrollo) a pesar de no tenerlo sistematizado, como se verá más adelante. También se puede apreciar que la mayor parte de las acciones y resultados de comunicación recogidos en el plan estratégico están centrados en visibilizar los proyectos de la corporación a través de productos y canales mediáticos (radio, televisión, escrito). Esto se pudo constatar en las acciones diarias de los últimos años de la Unidad de Comunicación, al analizar los 59 productos comunicativos que facilitaron. Dichos productos están referidos a comunicados de prensa, pronunciamientos públicos, denuncias y programas radiales con entrevistas a profesionales de la CDPMM y otras instancias, así como testimonios de los pobladores que dan cuenta de los procesos o proyectos en los que están inmersos y que están siendo gestionados o acompañados por la corporación.

Tomando en cuenta que la visibilidad es comúnmente conocida como abogacía o *advocacy* en el lenguaje teórico de las estrategias de comunicación, se la puede considerar como una estrategia de comunicación formal de la organización porque tienen acciones sistemáticas que le apuntan a conseguir unos objetivos de incidencia. De igual manera, está mencionada en el plan estratégico de la corporación. Los objetivos de comunicación de dicha estrategia son, por un lado, el posicionamiento de la corporación y el PDPMM en la región como interlocutor reconocido y legítimo. Por otro lado, se encuentra informar de los procesos organizativos de las comunidades que acompañan para generar un clima de apoyo del resto de la sociedad y visibilizar la voz de actores que habitualmente son excluidos de otros medios masivos. También se puede mencionar el hecho de generar agenda pública que incida no solo en la sociedad, sino también en los decisores de políticas públicas.

El mensaje principal de esta estrategia es “primero la vida” y la dignidad de las personas, seguido de la posibilidad de alternativas en las formas de vida sostenibles, la paz, la convivencia, y la organización social. Sin duda, esta estrategia de comunicación ha tenido un papel fundamental de cara a la sociedad de la región en la construcción de nuevos imaginarios en torno a la construcción de paz territorial, ya que el PDPMM

es un referente regional y nacional en su accionar para tal fin y en su ética periodística.

Como tensión, desde la perspectiva de Jaramillo, J. (2011), cabe evidenciar que si bien lo mediático es imprescindible para una organización, no es necesariamente lo más importante a la hora de apuntar a construir sentidos en torno a sus objetivos misionales y puede ser una visión reduccionista del papel estratégico de la comunicación. Esto es algo que consideramos ha ocurrido en el periodo de tiempo investigado, dado que la estrategia de abogacía es la única que se reconoce formalmente en el plan y, pese a ello, la construcción de sentidos que el PDPMM ha hecho históricamente en relación con la paz territorial ha sido posible gracias al desarrollo complementario de otras estrategias de movilización social y educación.

No obstante, paradójicamente, al revisar las tres líneas estratégicas con su respectivos objetivos, resultados, actividades e indicadores, el texto del plan da cuenta de multitud de acciones comunicacionales asociadas con esas dos estrategias, así no sean enunciadas. Es el caso de actividades como:

Fortalecimiento de colectivos subregionales de espacios humanitarios; elaboración de diccionario de pesca artesanal del Magdalena Medio; formalización de una mesa interinstitucional y de organizaciones pesqueras; definición y priorización participativa de problemáticas de 10 municipios del Magdalena Medio; construcción de acuerdos sociales y *advocacy* para incidencia en planes de desarrollo y presupuestos municipales; o procesos de formación y capacitación sobre atención y prevención de conflictos, derechos sobre la propiedad y posesión de la tierra. (CDPMM, 2012, pp. 13 y 15).

Todas estas actividades sugieren palabras como articulación, agencia, incidencia, abogacía, movilización, educación, las cuales son parte fundamental del accionar comunicativo. Esta situación permite evidenciar que la corporación sí incorpora, como parte de los objetivos y acciones estratégicos, elementos base de estrategias de comunicación de movilización social y de educación, las cuales son seña de identidad a partir de su constitución, como se pudo ver y sigue siendo muy fuerte en eso. No obstante, a nivel formal no están siendo reconocidas para

incorporarlas de manera más amplia y definida en un plan estratégico de comunicación desde el cual se pudieran pensar y desarrollar con mayor capacidad de incidencia en los aportes a la misión de la institución, pues la única acción comunicativa que está reconocida es la de abogacía a través de la visibilidad.

Con respecto a la movilización social, se puede afirmar que la esencia de dicha estrategia atraviesa gran parte de las acciones de la corporación en la metodología y en la concepción de la interacción que se realiza en los proyectos que gestiona o en los procesos que acompaña. Un ejemplo de ello es el proceso de planeación prospectiva local que la corporación dinamizó en 33 municipios de la región como espacio de encuentro, reflexión y planeación del desarrollo local entre los distintos actores (pobladores, entidades municipales, organizaciones y redes sociales, cooperación, etc.). Esto se dio con el fin de lograr una incidencia en los Planes de Desarrollo Municipales de la región. El análisis de esta actividad nos permite identificar que el objetivo comunicacional que hay detrás es la incidencia en la política pública municipal por parte de los destinatarios principales, los pobladores. Por tanto, los sentidos y mensajes que se construyen son relativos a la capacidad e importancia de la participación y concertación de los pobladores con otros actores en la política pública (CDPMM, 2012).

La estrategia de comunicación-educación también atraviesa los proyectos productivos y los procesos de articulación, pues gran parte de aquellos tienen un objetivo claro de capacitación y fortalecimiento del sujeto ciudadano como constructor de paz, ya sea para el proyecto de salud sexual reproductiva, para formar líderes que puedan exigir sus derechos y estén en capacidad de articularse. Las acciones que se realizan de comunicación-educación y de movilización social no se pueden considerar como meramente acciones puntuales, ya que ambas son realizadas de manera sistemática en muchos proyectos. Tampoco se pueden considerar como una estrategia de comunicación porque no han sido planteadas para tal fin. Podría decirse que la esencia de estas acciones, la perspectiva comunicacional, sí está presente, pero no el diseño como estrategia, lo cual conlleva una pérdida para la corporación en sinergias, estrategias más fuertes, pensadas más integralmente, más eficientes.

Se observa que tales estrategias están desarticuladas entre sí, fragmentadas por instancias o proyectos. Es decir, cada proyecto tiene sus propios resultados y actividades comunicativos, los cuales no provienen de algún objetivo estratégico más general que los contenga y que imprima sistematicidad, continuidad y articulación entre aquellas acciones que son similares o complementarias.

Como respuesta al objetivo específico relacionado con la identificación del enfoque de comunicación que ha venido concibiendo la corporación para la construcción de paz territorial en el tiempo de recorte de esta investigación, se puede hablar de una complejidad en la comprensión de la dimensión comunicacional. Por tanto, no hay una única respuesta. Por un lado, la corporación establece la comunicación para el desarrollo como una de las tres líneas de comunicación que se trabajan desde la Unidad de Comunicación. En esa medida, sí hay una enunciación y comprensión de dicho enfoque que se asume desde el histórico de la organización. Como se ha podido observar en los resultados hasta el momento, muchas prácticas cotidianas de los proyectos y procesos que acompaña la corporación para construir paz territorial están atravesadas por esta concepción comunicacional en la medida en que cumple con principios de este campo comunicacional como el protagonismo de las personas implicadas en los procesos (por ejemplo, en los proyectos productivos), la horizontalidad de la comunicación, la comunicación al servicio del diálogo y la recogida de los intereses de las personas (en los procesos de planeación municipal), la construcción de imaginarios colectivos como la vida querida, etc.

No obstante, también se dan dinámicas al interior de la corporación que ponen en tensión esta mirada comunicacional. Una primera es que la comunicación para el desarrollo es un enfoque que supera los alcances de una línea de trabajo. Se trata de una comprensión de la comunicación que debiera permear todos los procesos comunicacionales de la organización. Basados en esta perspectiva, la línea de comunicación interna y la externa pueden ser direccionadas desde este enfoque, y no existir, por tanto, una separación de aquella, porque están en distintos niveles. Otra tensión que se evidencia es una confusión de la comprensión de la comunicación al asociarla a los medios masivos de información, ya que

hay en la corporación una apuesta por la parte mediática a través de la estrategia de abogacía.

Conclusiones

Se pudo evidenciar que la construcción de paz territorial desde la CPDMM ha pasado por dos ámbitos: la realización de proyectos, sobre todo en la perspectiva productiva, y el acompañamiento a procesos de articulación de la población e incidencia en las políticas públicas municipales. El primero, los proyectos productivos, están abocados a fomentar el desarrollo con enfoque territorial desde lo local y dan respuesta a las necesidades de los pobladores para construir su vida querida en la región de manera digna y sostenible, sin tener que abandonar el territorio por falta de oportunidades económicas.

El segundo, el acompañamiento a procesos, ha estado marcado por el énfasis en seguir creando espacios de concertación entre organizaciones sociales y administraciones públicas para fortalecer procesos de participación en políticas públicas que incidan en el desarrollo del territorio desde las necesidades e intereses de sus pobladores. El énfasis también ha estado en la propia articulación de los pobladores como ejercicio de reconstrucción de la confianza y el tejido social roto por la violencia que asoló la región.

Por tanto, la paz territorial conlleva en el quehacer de la CPDMM un entramado de acciones que efectivamente le apuntan a tales elementos de carácter estructural (enfoque territorial de desarrollo, tejido social, territorio), más que a una visión reducida del final de la violencia. Esto ha supuesto una continuidad de la corporación con respecto a etapas anteriores, lo que atiende a la misión inicial que tuvo el Programa de Desarrollo y Paz.

La comunicación ha sido imprescindible para poder realizar exitosamente tales proyectos y procesos en pro de la construcción de paz territorial, ya que para tal fin es necesario la construcción de imaginarios y sentidos comunes sobre la vida querida, concepto que aglutina la visión de

paz territorial a la que le apuesta la CPDMM, al recoger el sentir de sus pobladores. Esta construcción de imaginarios, que inició con el Programa de Desarrollo y Paz, se ha mantenido en el recorte temporal que se ha analizado desde esta investigación, a través de la estrategia de abogacía, con la visibilidad de los proyectos productivos, la denuncia de las violaciones a los derechos humanos, la construcción de agenda regional con base en los procesos participativos adelantados con las comunidades, etc. A la par, también se ha conseguido gracias a que desde la CDPMM se generaron escenarios de diálogo entre organizaciones sociales y acompañamiento a procesos, pobladores y administraciones públicas, para movilizarlos como sujetos constructores de paz en la región.

No obstante, se han identificado importantes tensiones a nivel de la comprensión e implementación de la comunicación en la organización, que conlleva a no aprovechar todo el potencial que tiene la comunicación para el cambio social al que le apuesta la corporación (en este caso, la construcción de paz territorial). La tensión más importante es una brecha en la comprensión y abordaje de la comunicación al interior del equipo de la CDPMM. En la praxis, la corporación lleva a cabo actividades atravesadas por elementos comunicacionales que le apuntan al propósito de la organización. Sin embargo, esto contrasta con la visión mediática que la corporación tiene de la comunicación que se refleja en la reducción a una Unidad de Comunicación que no se incorpora a las reuniones estratégicas de planeación de la organización, y cuya función principal es informar, visibilizar y denunciar.

Si bien la visibilidad en medios a través de la estrategia de abogacía es de suma importancia para la consecución de la construcción de paz territorial, por sí sola es insuficiente para resignificar sentidos en torno a dicho concepto. Por tanto, es necesario complementarla con otras estrategias como la de movilización social o la de comunicación-educación, pero desde una mirada global, más amplia que su ejecución a partir de proyectos en los que las acciones comunicativas están desarticuladas entre sí y no están pensadas desde la perspectiva comunicacional.

Si la comunicación estuviera inserta en la dirección desde una perspectiva de comunicación estratégica se podrían aprovechar los escenarios

de movilización y los proyectos productivos en los que se realizan diagnósticos y caracterizaciones de la población. Esto permitiría que pensar los escenarios con base en una perspectiva comunicacional para recoger información sobre los sentidos culturales en las diversas temáticas y, con ello, puede actualizar permanentemente tales sentidos cambiantes, así como orientar determinados objetivos y acciones del programa.

Se pueden identificar dos niveles distintos de las estrategias de comunicación. Por un lado, aquellas explícitas por parte de la Unidad de Comunicación, que se realizan en la cotidianidad, como lo es la abogacía. Por otro lado, aquellas que no son mencionadas por organización en su planeación (aunque sí en las entrevistas), pero que son identificadas por el equipo de investigación a partir del análisis de las prácticas de comunicación que realizan transversalmente en sus proyectos.

Más allá de visibilizar las acciones del PDPMM, la apuesta por construir la paz en la región pasa por cada una de las acciones y los proyectos que desarrollan. Ampliar la manera como hasta el momento se ha concebido la comunicación obliga a la corporación a ir en este momento a otro nivel y posicionar la movilización social y la comunicación educativa como estrategias no menores a la abogacía.

Referencias

- Barreto, M. (2016). *Laboratorios de Paz en territorios de violencia(s) ¿Abriendo caminos para la paz positiva en Colombia?* Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Bruno, D., García, R. y Quintana, M. (2017). ¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación? En D. Bruno. (comp.) *Planificación y comunicación: perspectivas, abordajes y herramientas*. (pp. 177-208). Ediciones de Periodismo y Comunicación.

- Corporación de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio. (2012). *Plan de sostenibilidad*. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/ilsa/20170808033502/pdf_303.pdf
- Escobar, A. (2014). Sentipensar con la tierra Nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio y diferencia. *Revista de Antropología Iberoamericana* 11 (1). Pp. 11-32. DOI: 10.11156/aibr.110102 <http://www.aibr.org/antropologia/netesp/numeros/1101/110102.pdf>
- Echevarría J.M. (1 septiembre 2015) Réquiem NN. [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=0o7swhLbjLs>
- Entrevista Beatriz Montilla, 2016
- Entrevista con Odair Villamizar, secretario de Educación de Morales, 2016
- Jaramillo, J. (2011). El arte del ajedrecista. ¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación? [conferencia] *VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional*. Cali, Colombia, Universidad Autónoma de Occidente. https://tallerdeprocesoscat2.files.wordpress.com/2016/03/el_arte_del_ajedrecista-jaramillo.pdf
- López, H. (2001). *Un enfoque histórico-Hermenéutico y crítico-social en psicología y educación ambiental*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Núcleo de pobladores de Gamarra, 2016
- Programa de Desarrollo y Paz del Magdalena Medio (2015). *Historia: Antecedentes*. <http://www.pdpmm.org.co/index.php/el-programa>.
- Pérez, R. (2012). Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”? *Metacomunicación: Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales* (2). Pp.6-42. <https://revistametacomunicacion.files.wordpress.com/2011/12/revista-metacomunicacion3b3n-nc2b022.pdf>

- Red de Prodepaz (2014). *Construcción de paz desde los territorios*. Fundación Chasquis.
- Rodríguez, C., Obregón, R. y Vega, J. (2002). *Estrategias de comunicación para el cambio social*. Friedrich – Ebert – Stiftung.
- Salcedo, L. (2015). *Propuestas de paz territorial desde los movimientos sociales: multiculturalismo, ordenamiento territorial y ejemplos de paz territorial*. Friedrich- Ebert-Stiftung.
- Toro, B. (2001). *El ciudadano y su papel en la construcción de lo social*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Villamarín, R. (2004) *Se hace camino al andar. Una mirada a la Planeación Participativa en el Magdalena Medio*. Corporación Andina de Fomento.

La comunicación estratégica en las organizaciones del tercer sector: análisis de los trabajos de grado en el programa de especialización en UNIMINUTO

Javier Aníbal Espitia Viasús¹   

Resumen

En este texto se presenta una definición de organizaciones del tercer sector en el contexto de la interacción social que ocurre entre actores sociales que cooperan o luchan por la (co)existencia en la vida económica, política y social de un país. El papel de la comunicación estratégica en estas organizaciones suele simplificarse a una función de relacionamiento externo para captar donaciones de dinero (*fundraising*) o, en otras ocasiones, se asocia con la función “natural” de visibilizar las actividades de “cooperación” o “ayuda” que hacen las fundaciones en favor de los empleados, sus familias o de los pobladores de sus territorios de influencia, parecido como se entendió por mucho tiempo el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE). Por el contrario, se argumentará, a partir de la revisión bibliográfica y del análisis de los

1 Doctorando en Comunicación en la Universidad Nacional de la Plata, en Argentina, Magíster en Antropología por la Universidad de los Andes, Bogotá; profesor y exdirector de la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones y de la Maestría en Comunicación Estratégica y Cambio Social, de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO, Bogotá. Ha sido cogestor de procesos de comunicación ciudadana en varias regiones de Colombia y consultor en comunicación y cambio social para entidades públicas, privadas y multilaterales del orden regional, nacional e internacional. jespitia@uniminuto.edu

trabajos de grado de estudiantes de la especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones, ECEO, de UNIMINUTO, que en las organizaciones del tercer sector, la comunicación debería caracterizarse al menos por: i) una intensa interacción entre los miembros (que genere vínculos), ii) la alineación con los retos o desafíos institucionales y iii) la visibilidad constante de actividades y resultados. Solo con organizaciones del tercer sector (OTS) fuertes, reflexivas e incidentes, será posible impulsar otros sentidos coherentes con un nuevo mundo.

Palabras Clave: Comunicación; Tercer Sector; Comunicación y Desarrollo; Inclusión Social.

Abstract

This text presents a definition of third sector organizations in the context of the social interaction that occurs between social actors that cooperate or struggle for (co)existence in the economic, political and social life of a country. The role of strategic communication in these organizations is often simplified to a function of external relations to attract donations (fundraising) or, on other occasions, it is associated with the “natural” function of making visible the “cooperation” or “aid” activities carried out by the foundations in favor of their employees, their families or the inhabitants of their territories of influence, similar to how the concept of corporate social responsibility (CSR) was understood for a long time. On the contrary, it will be argued, based on the bibliographic review and the analysis of the graduate works of students of the specialization in Strategic Communication for Organizations, ECEO, of UNIMINUTO, that in third sector organizations, communication should be characterized at least by: i) intense interaction among members (which generates links), ii) alignment with institutional challenges and iii) constant visibility of activities and results. Only with strong, reflective and proactive third sector organizations (TOS) will it be possible to promote other meanings consistent with a new world.

Key words: Communication; Third Sector; Communication and Development; Social Inclusion.

Resumo

Este texto apresenta uma definição de organizações do terceiro setor no contexto da interação social que ocorre entre os atores sociais que cooperam ou lutam pela (co)existência na vida econômica, política e social de um país. O papel da comunicação estratégica nessas organizações é muitas vezes simplificado a uma função de relações externas para atrair doações (captação de recursos) ou, em outras ocasiões, é associado à função “natural” de tornar visíveis as atividades de “cooperação” ou “ajuda” que as fundações realizam em favor de seus funcionários, de suas famílias ou dos habitantes de seus territórios de influência, semelhante à forma como o conceito de responsabilidade social corporativa (RSC) foi entendido durante muito tempo. Ao contrário, argumentar-se-á, com base na revisão bibliográfica e na análise dos trabalhos de conclusão de curso dos alunos da especialização em Comunicação Estratégica para Organizações, ECEO, da UNIMINUTO, que, nas organizações do terceiro setor, a comunicação deve se caracterizar, no mínimo, por: i) intensa interação entre os membros (que gera vínculos), ii) alinhamento com os desafios institucionais e iii) constante visibilidade das atividades e dos resultados. Somente com organizações do terceiro setor (OTS) fortes, reflexivas e proativas, será possível promover outros significados condizentes com um novo mundo.

Palavras-chave: Comunicação; Terceiro Setor; Comunicação e Desenvolvimento; Inclusão Social.

El llamado tercer sector

Diversos estudios como los de Calvillo (2013), Villar (2000) y Gómez-Quintero (2014) han señalado lo complejo de establecer una historia consolidada del llamado tercer sector de la economía, entre otras razones, porque su comprensión se ha construido desde el análisis de categorías conceptuales aparentemente equiparables, pero bastante

diversas o incluso divergentes como “sociedad civil”, “organizaciones solidarias” o “voluntariado”, entre otras².

Como menciona Villar (2000), siguiendo a Douglas North, la historia de estas organizaciones se relaciona con los procesos de formación y transformación del Estado. Por tanto, no puede ser entendida por fuera del contexto de oportunidades y limitaciones ofrecidas por los diversos arreglos institucionales, las definiciones públicas sobre las responsabilidades en torno a lo social y la relación con los actores del sistema político³. En 1999, la Universidad Johns Hopkins (Estados Unidos), señaló unas características de las organizaciones del tercer sector:

- Estructura: esta característica supone la presencia de cierto grado de formalidad y de permanencia en el tiempo.
- Autonomía: es la característica que imprime libertad a una entidad a fin de que asuma sus intereses mediante normativas y poderes propios, sin ningún tipo de dependencias organizativas o funcionales con ninguna otra organización, pública o privada.
- No lucrativa: entendiéndolo por ello que no se pretende obtener utilidad alguna en sus transacciones.
- Voluntariedad: esta característica conlleva la libertad de afiliación o de adhesión.
- Beneficio social y público: característica que busca la mejora del nivel de bienestar social o condiciones de vida de los beneficiarios.

2 En el estudio de Villar (2000) se menciona un detallado listado de publicaciones anteriores del tema por subgrupos de organizaciones: sindicales, populares, ONG empresariales, instituciones de caridad, movimientos de mujeres, entre otros.

3 La historia de las organizaciones civiles en Colombia es periodizada y narrada por Villar (2000) en seis etapas: i) el real patronato de indias, la Iglesia y los orígenes del sector; ii) la formación del Estado nacional, el conflicto político-religioso y el control de las organizaciones; iii) la Constitución de 1886 y la soberanía limitada del estado; iv) la ampliación de la intervención estatal, las reformas liberales, la polarización partidista y la dinámica de las organizaciones civiles (1930-1957); v) las organizaciones en el Frente Nacional: entre la cooptación gubernamental y la radicalización antigubernamental (1958-1982), y vi) la democratización del sistema político colombiano: entre la ampliación de la participación plural de las OSC en la vida pública y el deterioro reciente de la democracia (1982-1996).

En cuanto a su denominación, recientemente en Colombia se vienen llamando entidades sin ánimo de lucro (en adelante ESAL), nombre que quizás tiene un fuerte carácter institucionalizado, al punto que así se tipifican en la normatividad propia del régimen tributario. Las organizaciones que aquí se incluyen son: i) asociaciones, corporaciones y fundaciones; ii) entidades de la economía solidaria; iii) entidades extranjeras sin ánimo de lucro con domicilio en el exterior, y iv) ONG. Según la Cámara de Comercio de Bogotá (sf), el Chartered Professional Accountants Canadá define las ESAL como:

Entidades, usualmente sin participaciones de propiedad transferibles, organizadas y operadas exclusivamente para fines sociales, educativos, profesionales, religiosos, de salud, de caridad o cualquier otro fin no lucrativo. Los miembros, contribuyentes y otros proveedores de recursos de una organización sin ánimo de lucro, en tal condición, no reciben ningún rendimiento financiero directamente de la organización (p. 32).

El cambio ocurrido en la década de 1990 en cuanto a la reducción del Estado y al nuevo modelo de política económica y social (neoliberalismo), provocaron el incremento de la brecha entre los sectores de la sociedad, por lo que hubo un aumento en la participación de las OTS en la gestión de los programas sociales. Como indican Celis y Guigni (2006), el Consejo Económico y Social de la ONU reportó un incremento significativo de las OTS en los últimos años, confirmando que se ha pasado de tan solo cuatro decenas en 1946 a 2350 en el año 2003. De igual forma, se resalta la relevancia de las OTS dentro del ámbito social, político y económico, que se ha hecho patente en la llamada sociedad civil global.

Al analizar el caso colombiano, cabe destacar el trabajo de Villar (200a) y el trabajo de grado de maestría de Hernández (2018), quien hace un juicioso estudio histórico, normativo y conceptual de las organizaciones del tercer sector en Colombia, con énfasis en inversión y responsabilidad social. En general, sin embargo, sorprende la escasez de estudios que consoliden información sobre el tema. En el trabajo de Hernández (2018) se describe que:

Las formas organizacionales propias al tercer sector, están definidas en el Estatuto Tributario e incluyen, entre otras organizaciones, fundaciones, ONG's y las entidades de la economía solidaria; de manera que, el ter-

cer sector en Colombia agrupa dinámicas solidarias de origen mutua y dinámicas orientadas por el interés general (p. 24).

La Ley 1819 de 2016, del Estatuto Tributario, inserta las ESAL dentro de una categoría jurídicamente constituida que se divide en cuatro grupos por su naturaleza contributiva: a) entidades no contribuyentes y no declarantes (entidades estatales, sociedades de mejoras públicas, asociaciones de padres, juntas de acción comunal, entre otros); b) entidades no contribuyentes declarantes (sindicatos, asociaciones gremiales, fondos de empleados, entre otros); c) contribuyentes del régimen tributario especial (fundaciones, cooperativas, corporaciones, ONG, entre otras) y d) las ESAL diferentes a los tres grupos (no cumplen con los requisitos exigidos serán contribuyentes).

En cuanto a los alcances de su trabajo, al menos en Colombia, la Confederación Colombiana de Organizaciones No Gubernamentales (CCONG) (2014), plantea que:

Las Organizaciones de la Sociedad Civil, como un actor corresponsable en el desarrollo y la paz del país vienen aportando desde los diferentes territorios, y pese a todas las dificultades que se presentan en un país en situación de conflicto, en la construcción de escenarios, metodologías, acciones de valor e instrumentos en los diferentes momentos del ciclo de las políticas públicas y en general en la construcción de escenarios que facilitan el diálogo político como instrumento para el fortalecimiento de la gobernanza y la democracia. Sin embargo, existen percepciones e imaginarios negativos sobre el rol que cumplen como actores políticos y actores de desarrollo, y que se profundizan en un país donde sistemáticamente se presentan amenazas y asesinatos a líderes y representantes de organizaciones sociales; donde se ven limitados los derechos a la asociación, a la protesta y a la participación; donde no hay garantías para ejercer control social; y donde flagelos como la corrupción y el clientelismo minaron la confianza entre el Estado y la OSC debilitando la cultura democrática (citado en Hernández, 2018, p. 101).

La función social de estas organizaciones presenta, sin embargo, una discusión que vale la pena señalar, resumida muy bien por Calvillo (2008), en torno a que el tercer sector ha venido cumpliendo un doble papel: por un lado, el de ser agente promotor e impulsor de nuevos derechos sociales, culturales, políticos y económicos, con miras al lo-

gro de una redistribución del bienestar, basado en la diferenciación de grupos minoritarios o específicos. Por otro lado, el de convertirse en acompañantes, deliberados o involuntarios, de una política de privatización y liberalización tendiente a la disminución de las regulaciones y los derechos sociales y, en consecuencia, en servir como instrumentos de legitimación de un nuevo tipo de solidaridad social en línea con esas políticas neoliberales.

La pregunta de a qué intereses sirven las organizaciones del tercer sector deja planteada una reflexión que las y los líderes de estas deberían retomar muy en serio. Sin embargo, cuestiona al ciudadano de a pie, quien muchas veces entrega su confianza a estas organizaciones con la (muchas veces ingenua) certeza de que representan intereses públicos, cuando realmente representan intereses de organizaciones internacionales globalistas, como lo señalan Dierckxsens y Formento (2018). Estos autores manifiestan que existen cuatro esquemas de poder en puja:

- i) La fracción financiera transnacional expresado por el Tea Party del Partido Republicano estadounidense, conformado con capitales del complejo militar-farmacéutico-industrial en alianza con corporaciones de índole transnacional y multinacional; ii) la fracción financiera globalista asentada en las cities de Londres y Wall Street, con un fuerte anclaje de capital especulativo global; en tercer lugar aparecen los BRICS como expresión de las economías emergentes fruto de la deslocalización de las empresas transnacionales, pero conducido fundamentalmente por Rusia y China; y finalmente, iv) el Pluriuniversalismo interreligioso que se constituye como otro esquema en donde se ponen en diálogo las cinco grandes religiones monoteístas, incorporando las de los pueblos originarios. (citado en Santin y Zuccaro, 2018, p. 10)

El debate dado en Colombia sobre la supuesta suplantación que han hecho las ONG del papel del Estado, Gómez-Quintero (2014) llama la atención sobre la creciente despolitización de la sociedad civil y la tercerización del Estado, entendida como:

Procesos, muchas veces legitimados por la opinión pública, (en los que) el desplazamiento de las posiciones políticas hacia las económicas está caracterizado por procesos de corporativización del sector, en los que se debilita la crítica o se suaviza el conflicto a cambio de la obtención de beneficios y subvenciones para las organizaciones (p.22).

Pécaut (2014), por su parte, señala que la crisis institucional del país es preocupante. Argumenta que la proliferación de las ONG está relacionada con la pérdida de control por parte del Estado de las relaciones sociales en el país. El problema grave no es la multiplicación de las ONG, sino la crisis de las instituciones, y frente a las deficiencias estatales, es normal que aparezcan a veces como un sustituto del Estado. Este experto señala que la desconfianza ciudadana hacia el Estado es algo que viene de un tiempo atrás en Colombia y que va creciendo. Menciona que ha ganado espacio la adhesión al anarco-liberalismo, es decir, a una visión según la cual los derechos que valen son los que se construyen contra el Estado. También manifiesta que no es clara la distinción entre sociedad civil y Estado en Colombia. Por ejemplo la Procuraduría o la Defensoría del Pueblo que actúan a la vez como representantes del Estado y de la sociedad civil. Acontece, dice Pécaut (2014), que “el desprestigio de las instituciones es tal que hablar a nombre de valores se ha vuelto equivalente a hablar a nombre de la sociedad, olvidándose que el fortalecimiento institucional es fundamental para el fortalecimiento de la sociedad civil”. (p.18).

Es evidente, entonces, que los sistemas democráticos latinoamericanos deberían saber captar y aprovechar los impulsos ciudadanos para el acceso a los derechos, y fortalecer, con ello, la cultura deliberativa y el enriquecimiento del espacio público. Esto podría derivar en la institucionalización de mecanismos de diálogo público entre el tercer sector, la empresa privada y las entidades públicas, de tal forma que se generen cocreaciones y salidas conjuntas a las principales problemáticas que aquejan a la sociedad.

Las organizaciones del tercer sector, por su parte, si bien deben ser agentes de movilización y de la búsqueda de apoyo a las demandas sociales, tendrían que superar el anarco-liberalismo mencionado por Pécaut (2014), que se basa en la construcción contra el Estado, e impulsar agendas conjuntas en pro de lo público, con el cuidado de no caer en prácticas de tercerización del Estado, como lo advierte Gómez-Quintero (2013). Esto se da, por ejemplo, con la pérdida del sentido crítico en favor de beneficios financieros. Por último, deberían evitar caer en alianzas con proyectos internacionales con moral dudosa por sus per-

juicios para el país, como las agendas globalistas señaladas por Dierckxsens y Formento (2018) promovidas desde ONG internacionales⁴.

La comunicación en las organizaciones del tercer sector

La gestión de la comunicación en procesos organizativos y de cambio social ha sido abordada en diferentes contextos y por autores como Gumucio y Tufte (2000), Uranga (2000) Espitia (2004), Villamayor (2000), Pérez y Masonni (2009) Bruno y Demonte (2017) Obregón y Vega (2021) entre muchos otros, quienes mencionan aspectos considerados claves como la pertinencia de la organización y de la comunicación para el contexto, la riqueza de conocer y crear con (no solo para) los actores o públicos priorizados, la importancia de la planificación basada en diagnósticos o análisis situacionales participativos y la evidencia de que cuenten con un enfoque estratégico y ético que enmarque el accionar organizacional y comunicativo.

Las organizaciones de la sociedad civil (en adelante OSC) u organizaciones del tercer sector, (en adelante OTS) requieren las empresas privadas y las entidades públicas, (y quizás más) de diseños estratégicos de la comunicación que le aporten el alcance de las metas, causas o retos estratégicos. Sin duda, la nueva teoría estratégica, ha planteado avances significativos al deconstruir la instrumentalización de la comunicación en las organizaciones, ya que enfatiza la importancia del sujeto relacional (en las organizaciones), y de la estrategia como método para articular, para conversar, coconstruir, y no solo para competir e impactar clientes.

Desde el enfoque de comunicación estratégica para el cambio social, cuatro autoras, de los colectivos La Sandía Digital y WITNESS⁵ han retomado y repotenciado ciertas comprensiones de la planificación y

4 Ejemplos clásicos de esto son los proyectos asociados al Plan Colombia, con los cuales se favorecieron fumigaciones con glifosato y destrucción violenta de cultivos, mientras que ahora se señalan riesgos de promoción de: individualismo exacerbado, experimentación con humanos en ejercicios de ingeniería social, o capitalismo a ultranza, etc.

de gestión de la comunicación, (como las de El Churo Comunicación, 2018) que plasmaron en la guía de comunicación para la defensa de la tierra y el territorio (Diez *et al.*, 2021), y que resultan bastante útiles para las OTS. Dicen Diez, Cornelio, Salas, y Montalvo (2021):

Nos imaginamos una comunicación comunitaria estratégica que teje voces, en procesos horizontales, cíclicos. Dando más peso a lo comunitario, lo popular, lo estratégico y la transformación social. Dejando por un momento a un lado, la comunicación de reacción y dando lugar a una práctica de comunicación que planea, que escucha y que aprende para transformar; que se encuentra en constante valoración y toma de decisiones en cuanto a las acciones que se realizan, y los efectos y conversaciones que está generando. Se propone pues, un proceso cíclico que tiene como punto de partida al propio movimiento, para “planificar las acciones a través de un análisis situado en cada realidad concreta, en un momento histórico, en un espacio y en un tiempo propio. (op cit. p.14)

Según enfatizan las cuatro autoras, esta comunicación es en sí misma transversal al sujeto, al contexto, a las relaciones, que se piensa viva, que escucha y no solo transforma lo de afuera, sino desde adentro. Así lo expresan:

De igual forma, la comunicación estratégica para el cambio social adoptará los principios de cada movimiento, que la acompañarán en todas sus fases, tanto al crear los mensajes, como al hacer uso de distintos medios para abrir el diálogo con personas que forman parte de otras comunidades. Al ir de la mano del proceso político, el plan de comunicación involucra a actores y actoras de la comunidad de forma horizontal, reflejando los valores de la comunidad en la comunicación y adoptando una mirada crítica ante el ejercicio de comunicación. Así la comunicación estratégica para el cambio social es “una clave de lectura: de nosotros/as, de la realidad, y del modo en el que nos relacionamos con la realidad para transformarla. (op cit. p.16)

Esta propuesta de comunicación para la defensa del territorio nos enseña formas de encarnar procesos de interacción e incidencia eficaces y coherentes con los principios de un mundo mejor basado en la comprensión de la otredad. La reflexión sobre las narrativas en las OTS es un factor clave en tanto que, muchas veces, al visibilizar causas solidarias se frecuente que se caiga en prácticas de revictimización de poblaciones ya

vulneradas, ya sea en las imágenes o en el tono de los mensajes escritos, sonoros o audiovisuales. La Fundación Lealtad, en España, instancia certificadora de ONG, aunque su cobertura de beneficiados se concentre en este país, ha diseñado nueve principios de transparencia y buenas prácticas, y treinta y seis indicadores que funcionan como ciertos estándares que abarcan múltiples aspectos del buen funcionamiento de las ONG y que dan respuesta a las demandas de información de los donantes a la hora de colaborar con ellas. Dentro de sus recomendaciones para la gestión de la comunicación, LEALTAD (2021) sugiere aspectos como:

1. La comunicación es elemento transversal y una herramienta estratégica para cualquier organización. Una entidad sin ánimo de lucro quiere dar a conocer su misión al conjunto de la sociedad, pues necesita la colaboración de todos (ciudadanía, empresa y Administración) para alcanzarla.
2. Aunque no todas las ONG cuentan con un departamento de comunicación, todas comunican. Diariamente realizan actividades para difundir su causa, crear una imagen atractiva de sí mismas, recaudar fondos y garantizar el buen funcionamiento de la organización.
3. Instrumento al servicio de la misión. El principal objetivo de la comunicación en la ONG es que su misión sea conocida. Gran parte de los procesos de comunicación están dirigidos a la sensibilización y concienciación de la opinión pública, la movilización de la sociedad y la generación de incidencia política con respecto a una problemática determinada. Su objetivo es llegar a la mayor cantidad de personas de manera efectiva, es decir, consiguiendo que se adhieran a la causa. Para lograrlo, tiene que darse a conocer e involucrar a su entorno. Debe construir una imagen singular y coherente, que refleje de manera fiel su cultura y valores.
4. Las ONG deben construir una imagen singular y coherente, transmitir un mensaje claro y difundir el trabajo que realizan. También es necesario que se transmita un mensaje claro, que se adapte permanentemente a los públicos objetivo en los diferentes canales y soportes disponibles. Y tiene que difundir el

trabajo que realizan, tanto para cobrar notoriedad y autoridad, como para rendir cuentas, vincular las campañas de captación de fondos a su misión y fidelizar a donantes y voluntarios.

5. La comunicación interna es esencial para que desarrolle su actividad con éxito. Transmitir correctamente a los empleados y/o voluntarios los objetivos estratégicos que promueve la organización, fomenta la participación y genera un sentido de pertenencia. Además, una información fluida y estrecha entre departamentos es vital para su buen funcionamiento interno.
6. Las entidades pueden comunicar de diferentes formas y en distintos espacios: a través de su página web o su perfil en redes sociales, mediante el envío de su newsletter, con revistas y publicaciones periódicas, saliendo en un anuncio de televisión o con un cartel publicitario en una parada de autobús. Pero para poner en valor su trabajo, deben contar con un plan de comunicación.
7. El plan de comunicación debe recoger los objetivos, los públicos, los mensajes, los canales y las acciones internas y externas. Este documento recoge los objetivos que ayudarán a la organización a alcanzar su misión, los diferentes públicos a los que se dirige, los mensajes que quiere transmitir, los canales que utilizará y las acciones de comunicación tanto internas como externas que pondrá en marcha.
8. Aunque esta hoja de ruta debe considerar tanto las técnicas online como offline, es cierto que las nuevas tecnologías han puesto el foco de la comunicación en Internet. Hoy en día, si no tienes una página web, no existes. De hecho, se ha convertido en la principal carta de presentación de una organización, pues es lo primero que buscamos a la hora de informarnos sobre ella.
9. Además, la necesidad de llegar a públicos más jóvenes requiere la presencia en redes sociales. Las ONG no pueden quedarse al margen del mercado de las nuevas tecnologías y deben fomentar la formación en competencias digitales y el intercambio de experiencias comunicativas entre las organizaciones.

10. Las ONG deben fomentar la formación en competencias digitales y el intercambio de experiencias con otras organizaciones. (p. 3).

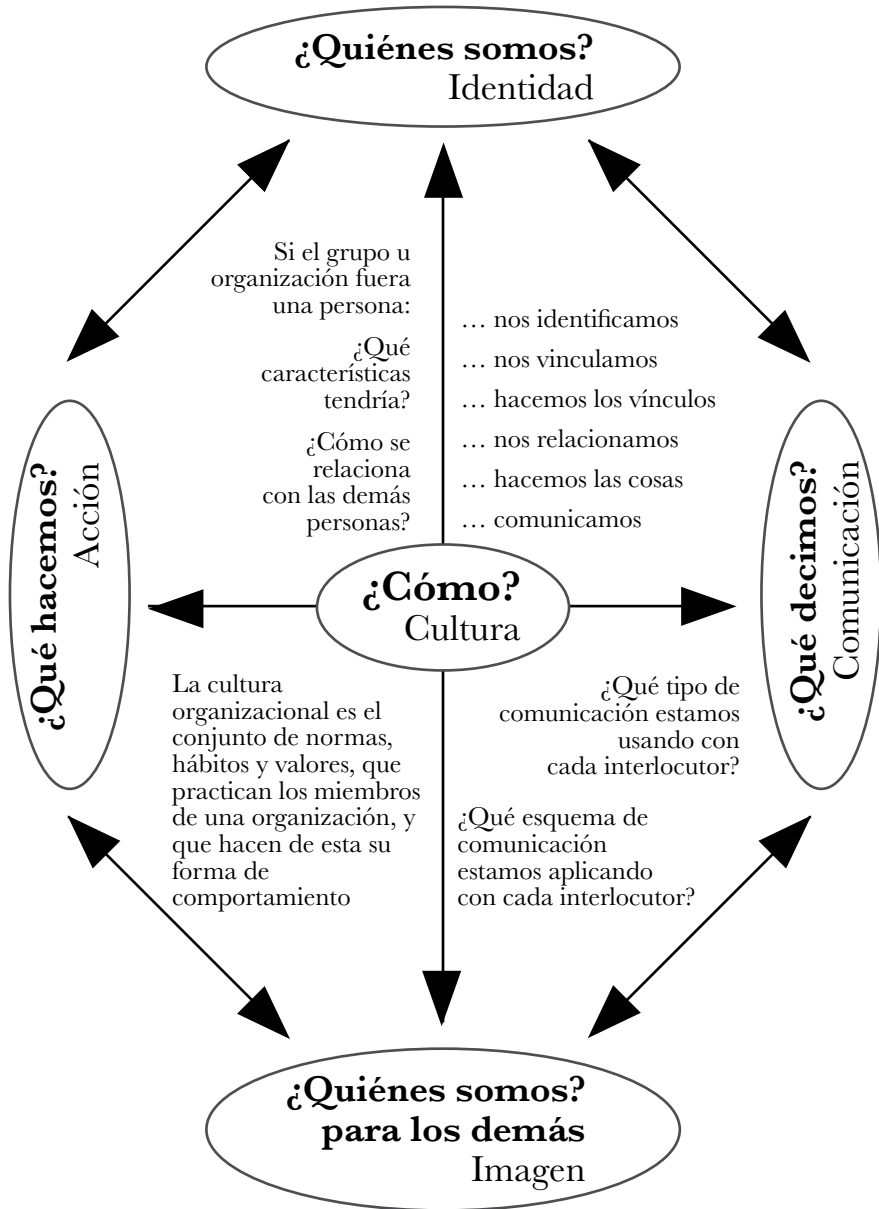
En cuanto a retos de la comunicación en el tercer sector, LEALTAD cita a la experta en relaciones públicas María Satrústegui, quien menciona que:

Cada vez más, las fundaciones y asociaciones, nos movemos en un entorno más competitivo, luchando por la atención y el apoyo a nuestra causa. Debemos poner en valor nuestras organizaciones, para construir credibilidad y confianza desde el *por qué* hacemos lo que hacemos, lo que nos mueve y hace diferentes a otros, *y cómo* lo hacemos. La transparencia y el buen gobierno son piezas claves, y en tiempos de dudas e incertidumbre, la confianza es lo que marca la diferencia. Necesitamos crecer, llegar a más públicos, conseguir que nos apoyen. Pero hay un aspecto importante: debemos hacerlo a nuestra manera. Nuestro *por qué* y nuestro *para qué* nos diferencian, y deben condicionar nuestra comunicación. Estamos ofreciendo a la sociedad, en su interacción con nuestra causa, algo muy poderoso: la oportunidad de mejorar las cosas, de poner su granito de arena para cambiar el mundo. Y un aliado clave en este trabajo serán nuestros propios trabajadores. Nuestra organización está formada por personas, que son sin duda los mayores embajadores de nuestra misión y los mayores aliados de nuestras acciones de comunicación. (Fundación LEALTAD, 2021, p.4).

Esta experta enfatiza en que la sociedad exige que las organizaciones no lucrativas se rijan por criterios de eficacia y transparencia. La comunicación es un elemento de gestión clave para generar credibilidad y confianza mediante el acceso a la información relevante de manera gratuita. De esta forma, las ONG deben garantizar que sus páginas web ofrezcan información completa y actualizada sobre sus actividades, contar con disposición pública de la memoria de actividades, las cuentas anuales y la información sobre el órgano de gobierno y equipo.

Finalmente, vale la pena mencionar que, para Organizaciones Sociales, Favaro (2008) ha hecho un trabajo de adaptación del modelo de análisis de identidad e imagen, propuesta por Joan Costa (citado en Favaro, 2008), quien sugiere realizar un diagnóstico como análisis organizado de una realidad determinada por un alcance geoFigura y poblacional con el fin de identificar y priorizar los problemas, sus causas y consecuencias (*ver* Figura 3.1).

Figura 3.1
Modelo de análisis de identidad e imagen



Nota: Tomado de Favaro (2018, p. 40).

Como se puede ver, este modelo presenta dos ejes con sus polos. Verticalmente están interconectadas la identidad y la imagen y horizontalmente se encuentran los actos (¿qué hacemos?) y los mensajes (¿qué decimos?). En la encrucijada de los ejes está el vector cultural, que da sentido y valor diferenciados al conjunto; es una especie de transformador de la gestión y la comunicación en forma de percepciones y experiencias que serán vividas por los públicos.

Quisiera enfatizar en que el cruce de estos dos ejes y el vector cultural representan una clave de gestión en las organizaciones, y que esta perspectiva panorámica (el diagnóstico) permite identificar los niveles y retos entre la coherencia interna y de esta con la imagen que proyectamos.

Detallando un poco, el eje horizontal expresa *el hacer* y el *comunicar* a través del cómo. Y, verticalmente, el “cómo” transforma y valoriza la identidad de partida en una imagen, la cual incluye el cómo esta se configura y se instala en el imaginario colectivo. Como plantea Costa, citado por Favaro (2018):

La imagen, portadora de la identidad cultural de la organización, es formada por los públicos en virtud de la comunicación. Sólo a través de la comunicación llega la información acerca de las características de la organización que la hacen merecedora de la confianza y selección de sus públicos. Es incuestionable la necesaria observancia de la relación identidad – cultura– comunicación - imagen, así como de resaltar el papel de la comunicación interna en la conformación de cultura e identidad, fundamento de la imagen de la organización. (P. 41)

Los trabajos de grado en organizaciones del tercer sector presentados en la ECEO, UNIMINUTO

Una vez se han descrito las características, debates y claves de gestión en las organizaciones del tercer sector, así como diversas comprensiones y prácticas de la comunicación en estas, a continuación se analizan aquellos trabajos de grado realizados en el marco de la ECEO. Estos trabajos se han basado en proyectos realizados en organizaciones comunitarias, y que se presentaron y aprobaron para recibir el título de especialistas en comunicación estratégica para las organizaciones.

De las nueve cohortes de estudiantes graduados entre 2014 y 2018, la ECEO contaba, en esa fecha, con 39 trabajos de grado, de los cuales seis corresponden a propuestas de comunicación estratégica en organizaciones del tercer sector, es decir, apenas un 15 % del total de trabajos. Estos fueron:

Tabla 3.2
Trabajos de grado en organizaciones del tercer sector

| No | Año | Título | Organización |
|-----------|------------|---|---|
| 1 | 2015 | Organización Sabana Stéreo San Ángel – Magdalena. | Organización Sabana Stéreo San Ángel - Magdalena |
| 2 | 2016 | Relaciones públicas: elemento fundamental para el desarrollo de la responsabilidad social empresarial en las donaciones del banco de alimentos de Bogotá. | Banco de alimentos de Bogotá. |
| 3 | 2016 | Mejoramiento del servicio al cliente desde la comunicación en Cootradecun | Cooperativa de los Trabajadores de la Educación de Cundinamarca y el Distrito Capital-COOTRADECUN |
| 4 | 2016 | La comunicación interna como eje articulador de los procesos organizacionales de la Corporación Amor por Colombia. | Corporación Amor por Colombia |
| 5 | 2017 | Escuela de medios que fortalezca la participación de niños y jóvenes en el canal comunitario de Tocancipá. | Canal comunitario de Tocancipá |
| 6 | 2018 | Estrategia de Comunicación para mejorar la reputación de la Asociación Comunitaria de Copropietarios Teleguatavita | Asociación Comunitaria de Copropietarios TELEGUATAVITA |

Nota: Datos tomados de archivo ECEO

Sobre los objetivos que se plantearon, algunos de ellos fueron:

- Fortalecer el flujo de la información entre los habitantes y el municipio de San Ángel, Magdalena, como medio de comunicación y red social para el manejo de la comunicación y la información.
- Proponer acciones concretas en el ámbito de las relaciones públicas, que le permitan al Banco de Alimentos de Bogotá aumentar la captación de donaciones.
- Diseñar un plan estratégico para fortalecer los procesos comunicativos internos entre funcionarios y asesores para propender por el mejoramiento en la atención a los asociados.
- Generar un plan estratégico de comunicación que permita gestionar la comunicación interna en la Corporación Amor por Colombia, contribuyendo a la alineación de objetivos organizacionales por parte de los colaboradores.
- Diseñar una escuela de medios en el canal comunitario de Tocancipá para fortalecer los contenidos o la parrilla de programación, los procesos de participación de niñas, niños y jóvenes, y la construcción de identidad de los tocancipeños.
- Identificar la reputación de la Asociación Comunitaria de Copropietarios de Televisión por Cable Teleguatavita.

Los objetivos agrupados esquemáticamente se observan en la tabla 3.4:

Como se puede observar, tres objetivos estuvieron relacionados con la comunicación interna, (el 3, 4 y 5), uno de ellos exclusivamente (el 4), mientras que los otros tres (1, 2 y 6) se relacionan con aspectos más relacionados con la llamada comunicación externa: responsabilidad social, relaciones públicas, mercadeo social e imagen y reputación. Se pueden deducir dos tendencias: por una parte, buscan fortalecer flujos de información entre la organización y sus actores o aliados, así como realizar acciones por el mejoramiento de sus relaciones públicas, lo que

tiene que ver con la cualificación de los vínculos con los diversos actores, especialmente, los llamados externos. Por otra parte, buscan atender necesidades de comunicación interna, fortalecer la participación y que ello redunde en una buena reputación e imagen.

Tabla 3.4
Agrupación por subcampos

| N.º | Verbo (acción) | Finalidad | Subcampo(s) |
|------------|--|---|--|
| 1 | Fortalecer el flujo de la información entre habitantes y municipio | Que el medio sea canal de información y comunicación entre ciudadanía y gobierno local. | Responsabilidad social Relaciones Públicas |
| 2 | (Realizar) acciones concretas en el ámbito de las relaciones públicas. | (para) Aumentar la captación de donaciones | Mercadeo Social |
| 3 | Diseñar un plan estratégico de comunicación | (que) fortalezca procesos de comunicación interna que conlleven al mejoramiento en la atención a los usuarios | Comunicación interna – Atención al usuario |
| 4 | Generar un plan estratégico de comunicación | Alineación colaboradores con misión institucional | Identidad |
| 5 | Diseñar una escuela de medios en el canal comunitario de TV | Fortalecer procesos de participación, contenidos e identidad cultural | Identidad Responsabilidad social |
| 6 | Identificar la reputación de la Asociación Comunitaria | para mejorar la imagen y reputación de la Asociación Comunitaria de Copropietarios Teleguatavita | Imagen y reputación |

Nota: Autoría propia

Sobre las metodologías y técnicas de indagación

Los estudiantes de la ECEO que efectuaron diagnósticos o análisis situacionales, y desde allí formularon propuestas de planes de comunicación estratégica, trabajaron sobre todo desde enfoques de investigación cualitativa, aplicaron técnicas como la entrevista, la revisión documental o los grupos focales, pero articulándolas ocasionalmente con otras técnicas más cuantitativas como la encuesta. Dentro de las técnicas más utilizadas están: revisión documental, DOFA, análisis de bases de datos, mapas integrales de comunicación (MIC), matriz de señales de dolencia y salud, matriz de análisis de RRPP, matriz de tendencias de cambio, matriz de balance financiero, grupo focal, revisión documental, entrevista, prospectiva, pasos de la participación y mapeos de públicos. En este sentido, los métodos abordados son clásicos pero variados y, según lo observado, seleccionados de acuerdo con las características de las organizaciones y sus públicos.

Sobre los enfoques de comunicación utilizados, se han citado autores del campo de la comunicación organizacional, latinoamericanos y europeos, como Marcelo Manucchi, Juan Garrido, Joan Costa, Rafael Pérez, Italo Pizzolante y Sandra Massoni. Los marcos conceptuales permiten la comprensión de los problemas o necesidades identificados, sin embargo, llama la atención que cuatro trabajos de grado no muestran mayor alcance creativo en lo comunicacional y, por el contrario, se limitan a recomendaciones generales o a propuestas hipermediatizadas (instrumentales), pero que no dejan ver las rutas o caminos (proyectos comunicativos) para superar las situaciones de crisis en las organizaciones. Solamente en los casos del canal comunitario de televisión en Tocancipá y en el Banco de Alimentos en Bogotá se intentaron esfuerzos de creación colectiva o propuestas alternativas.

Se puede decir, entonces, que estos trabajos en organizaciones del tercer sector, aplicados en esta primera fase de la ECEO, muestran un abordaje muy similar a los de las organizaciones públicas o privadas con ánimo de lucro, en cuanto a enfoques, metodologías y bibliografía

consultada. El diferencial se muestra, especialmente, en que los alcances de los planes parecen querer impactar en escenarios más amplios que la misma organización; buscan incidir en las audiencias, por ejemplo, en el caso de las organizaciones asociadas a medios de comunicación masiva como Teleguatavita y Sabana Estéreo.

La preocupación por la comunicación interna o comunicación institucional, propiamente dicha, es otra constante de inquietud. Se identifica la necesidad de fortalecer más la cultura organizacional en aspectos formales: de flujos, roles y planificación, por ejemplo, y de clarificar el lugar de la comunicación en el fortalecimiento de estas organizaciones del tercer sector.

A manera de conclusión

Los trabajos de grado que se han realizado en el programa de posgrado de la ECEO de UNIMINUTO, y que se han aplicado en OTS, o que aquí también se llamaron ONG u Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), si bien han sido en cantidad minoritarios (15 %), logran reflejar, de manera clara, el enfoque de transformación social de la UNIMINUTO, así como de la Facultad de Ciencias de la Comunicación y del posgrado. Se identifica (en los documentos de los trabajos de grado) un claro interés y esfuerzo de las y los estudiantes por comprender las realidades organizacionales, de comunicación y del entorno, mediante diagnósticos de diversas técnicas (como el DOFA, MIC, PESTEL) y logran identificar problemáticas o necesidades específicas que priorizan y, al final, proyectan acciones de atención mediante estrategias o planes de comunicación.

Fueron tres los tipos de organizaciones abordadas en los trabajos de grado: i) tres canales de televisión (públicos o comunitarios), lo que significa una proporción de 50 %. ii) Una de carácter religioso, de apoyo a las necesidades alimentarias de población vulnerable (16,7 %). iii) Una cooperativa de trabajadores del sector educación (16,7 %) y una fundación de apoyo psicosocial poblaciones vulnerables (16,7 %).

En efecto, la cantidad de medios locales (públicos o comunitarios) que se abordaron en los trabajos de grado ilustran la necesidad que tienen estos canales por fortalecer, desde la comunicación, su cultura organizacional. Allí se observa una oportunidad para que comunicadores estratégicos coadyuven en ello. De hecho, los temas seleccionados en los trabajos de grado (relaciones públicas, identidad, imagen y reputación) ilustran las necesidades de consolidar culturas de relacionamiento (interno y externo), con su respectiva solidez en cohesión y articulación. En estas organizaciones ésta es una tarea por cumplir, y se esperaría que los trabajos de grado hayan aportado en esa dirección. Las cooperativas y las fundaciones de apoyo a población vulnerable seleccionaron aspectos relacionados con el mejoramiento de la atención al cliente (o usuarios) y de fortalecimiento de la comunicación interna.

En efecto, la relativa estabilidad de afiliados en ciertas cooperativas permite que sus retos no sean la sostenibilidad financiera, sino la atención de sus afiliados. Muchas veces, al menos en Colombia, la inmersión de algunas cooperativas en servicios bancarios o financieros conllevó a una cierta confusión o desvío de sus objetivos sociales originarios. Los altos costos de logística y funcionamiento, ente otros problemas, desataron una fuerte crisis que aún se intenta superar. La comunicación estratégica en el sector de cooperativismo parece ser una (urgente) necesidad y oportunidad que atender para aportar a su rescate o fortalecimiento, dada la relevancia del sector solidario y de la necesidad de generar prácticas de asociatividad en medios de graves crisis de acceso a bienes y servicios de poblaciones vulnerables.

Al contrastar los documentos de los trabajos de grado con los conceptos, métodos y retos planteados por las y los autores mencionados en el presente texto, tendríamos que decir, necesariamente, que las prácticas comunicativas existentes e incluso las propuestas resultan incipientes y e insuficientes para lograr, por ejemplo, la coherencia entre identidad e imagen que propone Favaro (2008). Quizás se encuentran lejos de lo planteado por Diez, Cornelio, Salas, y Montalvo (2021), de *La Sandía Digital y Witness*, quienes enfatizan en una comunicación coherente y transformadora, transversal al sujeto, al contexto, a las relaciones, una comunicación que se piensa viva, que escucha y no solo transforma lo

de afuera, sino desde adentro. Estas autoras subrayan que el plan de comunicación involucra a actores de la comunidad de forma horizontal, reflejando los valores de la comunidad en la comunicación y adoptando una mirada crítica ante el ejercicio de comunicación. Es decir, la comunicación estratégica para el cambio social es una clave de lectura de nosotros, de la realidad y del modo en el que nos relacionamos con la realidad para transformarla. Es una apuesta por encarnar procesos de interacción e incidencia eficaces, pero coherentes con los principios de un mundo mejor basado en la comprensión de la otredad.

Si bien algunos (la minoría) de los proyectos de comunicación de los trabajos de grado estarían en direcciones similares a lo planteado anteriormente, en general, no logran llegar o no logran plantearse a este nivel de profundidad.

Resulta alentador, en cambio, el enfoque de comunicación de los trabajos de grado, que claramente se propone para alcanzar retos u objetivos estratégicos de las organizaciones. Según lo expuesto por la Fundación LEALTAD, esto cumpliría con las recomendaciones 1 y 3 que hablan de que la comunicación es un elemento transversal y una herramienta estratégica para una entidad sin ánimo de lucro que quiere dar a conocer su misión al conjunto de la sociedad, ya que necesita de la colaboración de todos (ciudadanía, empresa y sector público) para alcanzarla. Estas entidades también necesitan fomentar procesos de comunicación que sensibilicen y concienticen a la opinión pública, la movilicen y generen incidencia política con respecto a una problemática determinada.

De hecho, la recomendación que hace LEALTAD de construir una imagen singular y coherente, que refleje de manera fiel su cultura y valores, es la preocupación de varios de los trabajos de grado. De igual manera, hay una coincidencia en la recomendación de contar con una carta de navegación (el plan de comunicación) y con un valor diferencial de la organización, posicionado desde la comunicación.

Sobre los demás puntos recomendados por esta organización, la comunicación digital se aborda de forma incipiente en los trabajos de grado, por ejemplo, con la inclusión de redes sociales. El reto parece estar en

lograr el pleno fortalecimiento de las competencias digitales en el talento humano de las organizaciones.

Finalmente, en cuanto a la función social de las OTS, Calvillo (2013) nos dejó una reflexión clave sobre el doble papel de las OTS: por un lado, el de ser agente promotor e impulsor de nuevos derechos sociales, culturales, políticos y económicos, con miras a lograr una redistribución del bienestar. Por otro lado, el de convertirse en acompañantes, deliberados o involuntarios de una política de privatización y liberalización tendiente a la disminución de las regulaciones y los derechos sociales y, en consecuencia, en servir como instrumentos de legitimización de políticas neoliberales.

Las organizaciones de estos trabajos de grado, cooperativas, bancos de alimentos, fundaciones, canales de televisión, estarían llamadas a revisar a cuál tipo de propósitos está sirviendo, cómo lo están haciendo y cómo construir sociedades plurales e incluyentes, sin que esto signifique, por ejemplo, la legitimización de agendas globalistas inhumanas que atenten contra la soberanía y dignidad de los países o las personas.

Esa es la tarea: fomentar en las OTS una comunicación estratégica eficaz en la promoción y adhesión a sus causas sociales, mientras promueven y practican la gestión con buen gobierno y transparencia, así como una coherencia (interna y externa) hacia sociedades dialogantes, igualitarias, incluyentes y más humanas.

Referencias

Bruno, D. & Demonte, F. (2017) *Planificación y comunicación, perspectivas, abordajes y herramientas*. Universidad Nacional de La Plata, Argentina.

Cámara de Comercio de Bogotá, (sf) *Manual Básico sobre Entidades Sin Ánimo de Lucro* – ESAL, Bogotá.

- Calvillo, M. (2013). Tercer Sector, fuente de representaciones, imágenes y símbolos de las organizaciones asistenciales. *Revista Administración y Organizaciones* 16 (31) (Pp. 260-280).
- Celis W. y Guigni A. (2006) ANUARIO N° 29 Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas Universidad de Carabobo. Disponible en: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc29/art8.pdf>
- Diez, E., Cornelio, I., Salas, L. y Montalvo, M. (2021) Construir los Mundos Que Soñamos, guía de comunicación estratégica para la defensa de la tierra y el territorio. Recurso digital elaborado por La Sandía Digital y WITNESS, F. Disponible en: https://toamazonia.org/wp-content/uploads/2022/12/ES_Construir-LosMundos_Interactivo_20210921.pdf
- Dierckxsens, W. y Formento, W. (2018). *La crisis mundial: Trump, BrExit, BRICS, Francisco, Dólar, Bitcoins, Yuan, continentalismos, globalismo y pluriversalismo*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Fabro.
- Durán, P. y Fernández, M. (2010): La comunicación en las organizaciones del tercer sector. *Revista Latina de Comunicación Social* (65). Pp. 595-603 http://www.revistalatinacs.org/10/art3/921_Puebla/43_Duran.html
- El Churo Comunicación (2018). “Compartir la palabra, Manual de comunicación comunitaria para defender los derechos”. Ecuador: Coalición de Medios Comunitarios y Fundación El Churo Comunicación.
- Espitia J. (2004) “Guía de comunicación para la gestión y el desarrollo social”. Ed. Javegraf., Bogotá.
- Favaro D. (2008) “Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones”. Ed. Fundación Creas, Buenos Aires.

Fundación ESPLAI (2002): “El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONG y los retos de la exclusión social”, Editorial Fundación ESPLAI, Barcelona.

Fundación LEALTAD, (2021) *El papel de la comunicación en las ONG*. <https://www.fundacionlealtad.org/el-papel-de-la-comunicacion-en-las-ong/>

Gómez-Quintero, Juan David, (2014). “Organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro en Colombia: Despolitización de la sociedad civil y tercerización del Estado”; en: Revista Scielo Gestión y política pública. Dic, Volumen 23 N° 2 Páginas 359 – 384, Brasil.

Gumucio-Dagron, & Tufte T. (2008) “Antología de comunicación para el cambio social: Lecturas históricas y contemporáneas”. Consorcio de Comunicación para el Cambio Social. Producción: Plural Editores, La Paz, Bolivia, septiembre de 2008 isbn: 978-0-9770357-3-1

Hernández, C. (2018) “La inversión social de organizaciones del tercer sector en Colombia: Una Investigación cuantitativa con base en el Mapa Social del Departamento de la Prosperidad Social-DPS”. Trabajo de grado para optar al título de Magister en Responsabilidad Social y Sostenibilidad. Universidad Externado de Colombia. Disponible en: <https://bdigital.uexternado.edu.co/server/api/core/bitstreams/8f9b4282-ea17-482a-b60b-bcfb619eb5c2/content>

Ley 1819 de 2016. “Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.” Diciembre 29 de 2016. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=79140#:~:text=%E2%80%99CPor%20medio%20de%20la%20cual,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones.%E2%80%9D>

- North, Douglas C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge. University Press.
- Nosnik, A. (1995). *Linealidad, Dinamismo y Productividad: Tres Concepciones de la Comunicación Humana y social. Ponencia presentada al Centro de Investigación de dicha institución académica.* (10 de octubre de 1995). Universidad del Tepeyac. Ciudad de México, México.
- Nosnik, A. (2003). *Comunicación: un nuevo enfoque teórico. Razón y Palabra* 34 (8). Pp. 1-12.
- Obregón, R. & Vega, J. (2019) *Voices with Purpose – A Manual on Communication Strategies for Development and Social Change. Facilitator’s Module*. Windhoek: Friedrich Ebert Stiftung - Media Project for Southern Africa. ISBN: 978-99945-77-56-9
- Pécaut, D. (2014) “Las ONG parecen el Estado” entrevista realizada en revista *Semana*, disponible en: <https://www.semana.com/las-ong-parecen-estado/42033-3/> consultada diciembre 2022.
- Pérez, R. y Massoni S. (2009) “Hacia una nueva teoría de la estrategia”. Ed. Ariel S.A. Barcelona.
- Pizzolante, I. (2004). *Portavocía*. En: Losada, J. C. (coord.). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Pp. 239-258. Barcelona: Ariel.
- Uranga, W. (2004) “La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional”, disponible en: http://www.washingtonuranga.com.ar/images/propios/15_herramienta_gestion.pdf consultada diciembre 2022
- Villamayor, C y Lamas, E. (1998). *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana*, AMARC, Buenos Aires.

Villar, R. (2001). *El tercer Sector en Colombia. Evolución, dimensiones y tendencias*. Ed. Confederación colombiana de organizaciones no gubernamentales. Bogotá

Zuccaro A. (2018). Nuevas formas de participación en la actualidad: las ONG como estrategia PRO. Escenarios. Revista digital de Trabajo Social y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de La Plata. Disponible en: <https://revistas.unlp.edu.ar/escenarios/article/view/8090/7006>

Comunicación estratégica y cultura organizacional

Como agua para el café: así es la comunicación dentro del clima organizacional

Natalia C. Camacho¹ 

Resumen

Este texto se basa en una serie de reflexiones que he tenido durante más de 10 años de experiencia como consultora en desarrollo organizacional. Adicionalmente, como docente he visto un particular interés de mis estudiantes en la combinación de clima organizacional y comunicación. El abordaje es general, de modo que la discusión se lleva a cabo sobre las experiencias que pueden ser aplicables a diversos tipos de organizaciones. Entendiendo que cada organización tiene su propio ADN, el contenido de este texto busca generar un lugar común para responder a la pregunta: ¿De qué manera la CE aporta a los diversos tipos de procesos de organización? Hemos elegido el proceso de clima organizacional y nos dedicamos a encontrar cómo la comunicación es clave para obtener mejores resultados. Vemos la comunicación desde las herramientas internas y también como un proceso de interacción social que da cuenta de la capacidad de las empresas para aprender y ser más productivas.

1 Máster en Dirección de Empresas (MBA), bajo el modelo ejecutivo, en el Tecnológico de Monterrey, en México. Comunicadora social y periodista, de la Universidad de la Sabana, Bogotá. Certificada como Máster Business Coach, por la Academia Interamericana de Coaching, AIAC (México), y diplomada en Liderazgo de Transformación Digital. Ha sido consultora por más de 15 años en temas de talento humano y múltiples temas del campo de la comunicación organizacional. Ha trabajado con más de 100 clientes de diversos sectores, en países como Colombia, México, Argentina, Venezuela, España, Estados Unidos, Ecuador y Perú natalia.camacho@praxia.co.

De ahí surge el interés por compartir estos hallazgos. Comencemos por el principio: alineamos conceptos.

Palabras clave: clima, organizacional, comunicación, compromiso, comunicación interna, organizaciones, medición, ambiente laboral, felicidad corporativa, herramientas, motivación, liderazgo.

Like water for coffee: this is what communication is like within the organizational climate

Abstract

This text is based on a series of reflections I have had during more than 10 years of experience as an organizational development consultant. Additionally, as a teacher I have seen a particular interest of my students in the combination of organizational climate and communication. The approach is general, so that the discussion is carried out on experiences that can be applicable to various types of organizations. Understanding that each organization has its own DNA, the content of this text seeks to generate a common ground to answer the question: How does EC contribute to different types of organizational processes? We have chosen the organizational climate process and we are dedicated to finding out how communication is key to obtain better results. We see communication from internal tools and also as a process of social interaction that accounts for the ability of companies to learn and be more productive. Hence the interest in sharing these findings. Let's start at the beginning: we align concepts.

Key words: climate, organizational, communication, commitment, internal communication, organizations, measurement, work environment, corporate happiness, tools, motivation, leadership.

Como água para o café: assim é a comunicação no clima organizacional

Resumo

Este texto é baseado em uma série de reflexões que tive durante mais de 10 anos de experiência como consultor de desenvolvimento organizacional. Além disso, como professor, tenho observado um interesse particular de meus alunos na combinação de clima organizacional e comunicação. A abordagem é geral, de modo que a discussão é feita com base em experiências que podem ser aplicáveis a vários tipos de organizações. Entendendo que cada organização tem seu próprio DNA, o conteúdo deste texto busca gerar uma base comum para responder à pergunta: Como o clima organizacional contribui para diferentes tipos de processos organizacionais? Escolhemos o processo de clima organizacional e nos propusemos a descobrir como a comunicação é fundamental para obter melhores resultados. Vemos a comunicação a partir de ferramentas internas e também como um processo de interação social que é responsável pela capacidade das empresas de aprender e ser mais produtivas. Daí o interesse em compartilhar essas descobertas. Vamos começar pelo começo: alinhamos conceitos.

Palavras-chave: clima, organizacional, comunicação, comprometimento, comunicação interna, organizações, medição, ambiente de trabalho, felicidade corporativa, ferramentas, motivação, liderança.

¿Qué es el clima organizacional?

Los primeros autores que comenzaron a hablar de clima organizacional fueron Lewin, Lippitt y White (1939), Fleishman (1953) y Argyris (1957). A partir de estos autores se han venido proponiendo diferentes definiciones, apoyadas por estudios empíricos y sosteniendo discusiones de interés. Dichas definiciones tienen en común que entienden el clima organizacional como un resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social dentro de una organización, influenciados

por creencias, actitudes, valores, ambiente o entorno interno. La interacción con las personas permite que cada una tenga percepciones sobre lo que está viviendo, y estas percepciones afectan sus comportamientos sobre cómo las personas asumen la organización (Weinert, 1985). A lo anterior puede agregársele que esa percepción colectiva se asume como realidad para quien la vive, esto la hace medible y funciona como los gustos: “entre gustos, no hay disgustos”.

Siempre que hablamos de clima organizacional entendemos una percepción colectiva y compartida que las y los trabajadores tienen de la empresa a través de la experimentación en cuanto a prácticas, estructuras, procesos, sistemas y líderes que tiene la organización. Si decimos que la percepción del clima tiene una incidencia en los comportamientos de las personas, ¿de qué tipo de comportamientos nos referimos? Los estudiosos sobre el tema han logrado demostrar que quienes cuentan con una percepción favorable, tienen niveles de compromiso y productividad más altos, lo cual implica un impacto financiero positivo.

Según la teoría del *Value Profit Chain*, los empleados motivados, leales y productivos transmiten un valor a los clientes que, a su vez, lo demuestran al convertirse en compradores leales, lo cual se ve reflejado en la productividad de la empresa (Heskett, *et al.*, 2008). El planteamiento fundamental del *Value Profit Chain* se basa en el intercambio de valor en un contexto de relaciones duraderas. Para conservar estas relaciones, una organización no solo recibe, sino que también ofrece algo a cambio. El valor que proporciona la organización al empleado debe ser un salario justo, beneficios, formación, desarrollo profesional, un ambiente laboral agradable. Esto motiva a las y los empleados y es más fácil que brinden un valor al cliente, porque, cuando este está muy satisfecho, genera lealtad hacia el comprador y tal comportamiento le proporciona beneficios a la empresa en términos de rentabilidad (Heskett *et al.*, 2008).

Con el fin de identificar mejor cuáles son los factores que impactan en la percepción colectiva de los empleados y de qué forma lo hacen, los teóricos han avanzado hacia unas métricas con dimensiones y factores, lo cual les permite saber con mayor precisión qué le duele a la organiza-

ción y a dónde. Por supuesto, en este abordaje ya comenzamos a tocar el tema de comunicación, puesto que en la mayoría de los instrumentos de medición del mercado se la analiza como factor, puesto que afecta drásticamente la percepción del clima.

Factores que afectan el clima organizacional

Uno de los primeros autores fue Likert, quien mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción jefe/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación, así como la formación deseada. (Brunet, 2011, p.81)

Los instrumentos modernos sumaron los factores y los agrupan en dos dimensiones: una personal, en la cual se mide el compromiso, la mo-

tivación, el sentido de orgullo y las relaciones personales. La segunda dimensión es la de efectividad organizacional, que mide todos aquellos elementos que la organización debe brindar para facilitar el trabajo y la productividad. Entre estos últimos factores se encuentran: compensación, organización y procesos, liderazgo, comunicación interna y externa, formación y condiciones de trabajo.

Como vemos la comunicación vuelve a estar presente dentro de la ecuación, incluso en las dos dimensiones, aunque en la personal no se nombre explícitamente. Se vincula a partir de cuestionamientos como ¿qué hace que una persona se sienta orgullosa de estar en un lugar, se sienta comprometida y motivada? Si bien es cierto, la motivación es intrínseca en su mayoría, sentirse tomado en cuenta incide en que la empresa sea reconocida en el mercado, que tenga proyección dentro de esta y muchas de estas cosas se apalancan en la forma en la que la empresa comunica, expresa y ejecuta su estrategia. De nada sirve decir que “lo más importante es la gente”, si eso no está acompañado de acciones para el bienestar de las personas y viceversa.

Cada factor tiene asociadas unas preguntas, que por metodología deben estar redactadas a modo de afirmación. Una persona deberá elegir dentro de una escala, normalmente la escala Likert, de 1 al 5 si está en acuerdo o en desacuerdo con la afirmación. En el ejercicio de la docencia, observo a las y los estudiantes de nuestra especialización interesados en el tema y noto tienen muchas dificultades para crear el instrumento de medición, justo porque combinan preguntas abiertas con cerradas y afirmaciones. Algunos ejemplos de estas preguntas son:

- ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en (nombre de la empresa)?
- ¿Está contento con su salario?
- Su jefe está disponible siempre que lo necesita.

La naturaleza de estas preguntas es distinta, se procesan en un análisis de manera diferente y esto hace que los instrumentos diseñados no sean tan precisos. La redacción de la opción tres es la que se usa en los ins-

trumentos estándar del mercado. Regresando al tema de la escala, esta se traduciría en:

- 1: Totalmente en desacuerdo.
- 2: En desacuerdo.
- 3: Neutro.
- 4: De acuerdo.
- 5: Totalmente de acuerdo.

De manera que, frente a cualquier afirmación, una persona tendrá cinco opciones de respuesta dentro de esa escala. Bien, a manera de resumen, podemos decir que las premisas de clima organizacional son:

- Se refiere a las características del medio ambiente del trabajo. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- Tiene un fuerte impacto sobre el comportamiento de los miembros de la organización. Afecta el grado de compromiso e identificación de los empleados con la empresa.
- Se trata de una percepción individual antes que cualquier cosa y es independiente de las coincidencias que en cada caso pueda haber por parte de los miembros de la organización. Cuando se tiene un clima favorable se percibe alto nivel de compromiso de los trabajadores con la empresa, a diferencia de cuando se tiene empleados disconformes y con alta rotación que se percibe climas desfavorables y empleados poco comprometidos.
- El clima es construido a lo largo de un período significativo de tiempo y, por tanto, su cambio requiere de madurez y esfuerzo.
- Es medible, observable y cuantificable.

¿Qué obtengo de un diagnóstico de clima y la comunicación como una herramienta vinculante?

Actualmente, las organizaciones que trabajan bajo culturas de mejora continua les interesa medir y gestionar el clima, crear ambientes de trabajo ágiles y altamente relacionados, puesto que han podido experimentar los beneficios. A continuación, se detallan algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del diagnóstico de clima organizacional:

- Conciencia de las normas y atributos que enmarcan la cultura organizacional. En palabras de Fontaine (2019):

La cultura describe los valores, las creencias y las normas del comportamiento - no escritos - que se han establecido a través de los mensajes recibidos sobre “cómo hacemos cosas” en la organización, (cómo pensamos y cómo sentimos). Esas maneras se consideran como las apropiadas para pensar y actuar. (p. 37).

Un diagnóstico de clima nos brinda elementos para determinar aspectos funcionales o disfuncionales en las organizaciones.

- Aumento en las interacciones, la comunicación y el proceso de retroalimentación: aquí es importante mencionar que un estudio de clima permite escuchar a la gente sobre lo que piensa y cómo se siente en la empresa. La escucha es un proceso activo en la comunicación. Además, genera contenido para comunicar internamente, crear expectativas en las personas y depender de la habilidad de los líderes en cómo aprovechar los resultados y los hallazgos. De hecho, existe un espacio importante para retroalimentar lo que se hace bien, lo que no y aprender. Usualmente, le digo a los clientes que si no va a hacer nada con el resultado de clima, mejor no invierta su dinero en preguntar.
- Confrontación. Muy ligado con el punto anterior, el término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin

de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están interponiendo en el camino, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Muchas veces, luego de un diagnóstico de clima, emergen diferencias con los jefes o compañeros de trabajo, lo cual es importante mejorar por medio de planes de acciones.

- **Aprendizaje y desarrollo.** Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar frente a las habilidades necesarias a través de la capacitación, procesos más ligeros como el liderazgo y gestión de cambio. Existen organizaciones tan comprometidas con su gestión de clima que los resultados empiezan a pertenecer a los indicadores del *Balance Score Card*, justo en esta misma dimensión (aprendizaje y desarrollo). Algunas empresas van más lejos y atan los resultados en un porcentaje a los bonos de los líderes, puesto que son conscientes de que son ellos quienes agregan valor al proceso.
- **Participación.** Se incluyen las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo y que promueve el bienestar de los empleados. En una encuesta de clima, el resultado de adhesión, es decir, cuánta gente participó frente a la gente que se invitó a participar, es importante para tomar una medida del grado de participación e involucramiento. Cuando hay baja adhesión, se trata de una respuesta de apatía o de baja confianza en el proceso.
- **Compromiso y dinamismo.** Este es uno de los temas que varios planes estratégicos de comunicación organizacional (PECO) toman como objeto de intervención. Se referencia a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan

por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. Comunicar la estrategia suele ser un objetivo crítico donde la comunicación es vinculante con la empresa. El resultado de esta labor en clima se ve reflejado en uno de los factores de eficiencia organizacional, llamada claridad o visión.

Importancia del clima dentro de las organizaciones

De acuerdo con Eslava (2008), las mejores empresas para trabajar son también las mejores en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías. La conclusión del estudio señala que la alegría se contagia y es una buena inversión. La prueba de esto es que estas empresas son las más rentables a la hora de invertir porque utilizan sus recursos en la gente de una manera más inteligente.

Cabe recordar que en la era de la economía de los servicios, el ánimo favorable de los empleados también es bueno para los accionistas. Un ejemplo de esto se vio en las rentabilidades de la empresa de *retail* *LOWE y Harley – Davidson*, que registraron ganancias que superaron el 40 % anual, pese a las variaciones bursátiles tras la situación del 11 de Septiembre. También Robert Levering, el creador de *Great Place To Work* en Estados Unidos investigó al interior de más de cien empresas exitosas y descubrió que tienen un excelente clima organizacional en el cual se desenvuelven sus trabajadores. También reportaron un incremento de sus ganancias de hasta un 26 % (Eslava, 2008).

Adicionalmente, aquellas empresas que son consideradas como los mejores lugares para trabajar poseen muchas más posibilidades para captar y retener a los mejores ejecutivos. Eso es muy importante porque las organizaciones saben perfectamente que, para ser sostenibles en el tiempo, tienen que cuidar y retener a las personas con talento, precisamente, porque este es un recurso muy escaso. Como dice Gubbins (citado en Bock *et al*, 2015) “Es muy doloroso y costoso para la empresa

perder su mejor gente, no solo por lo que la pérdida misma implica sino por el costo de reposición a la que tiene que incurrir”.

Comunicación y clima como agua para el café: la mezcla perfecta

Ya he hablado de la oportunidad comunicacional que genera realizar un estudio de clima laboral y cómo permite manifestarle a la gente que su participación y opinión es importante para, así como permite escuchar sobre lo que piensan de la empresa: con las acciones de mejoramiento, aprendemos todos. Las y los líderes tienen, con ello, una base medible y cuantificable para mejorar su gestión. Al respecto, en mi experiencia, una de las cosas que más adolecen los trabajadores de falta de reconocimiento por la labor bien hecha, la famosa “palmadita en la espalda”, no tiene que ver con el salario tangible, sino con lo emocional, es decir, con el sentirse parte y que su trabajo sea valorado.

También mencioné que los PECO apalancan ese conocimiento que la gente debe tener de la estrategia y la visión de las organizaciones. La comunicación está ligada a este proceso de clima; me atrevería a decir que sin comunicación no podría llevarse a cabo. De hecho, la convocatoria de participación a la encuesta es un reto para comunicaciones.

Profundizando en la medición y en las preguntas que directamente tienen relación con comunicación, para que el resultado nos entregue un diagnóstico de percepción, me permito compartirles algunos de los hallazgos que se pueden obtener en este sentido:

- Evaluar la efectividad de los medios existentes en la empresa. Existen preguntas relacionadas a cómo se informa la gente: correo, cartelera, revistas, entre otras. Alguna vez, un participante de un grupo focal de clima indicó: “Esta pregunta debe dividirse, una cosa es saber que existen esos medios y otra muy distinta es saber si los leo o los uso”. En efecto, se recomienda orientar la pregunta más hacia la usabilidad que hacia el reconocimiento.

- Se puede saber la percepción frente a la oportunidad de las comunicaciones internas. La gente se entera de los temas importantes por una comunicación oportuna de sus líderes, o “radio pasillo” informa lo que se sucede en la empresa.
- Saber cómo fluye la comunicación entre áreas. En *coaching* se dice que la comunicación y la escucha mide la calidad de las relaciones. Si las áreas se comunican bien, seguro fluye la productividad. Cuando el resultado es opuesto, hay líos y demoras en los procesos.
- Finalmente, tenemos uno de los temas más sensibles en clima organizacional: compensación. En mi experiencia, me he dado cuenta de que no solo en Colombia, sino en otras latitudes del continente, fallamos al comunicar los sistemas de compensación, de manera que tenemos un típico resultado donde la gente percibe que no gana lo justo. Dicha percepción se compara con la administración de salarios o con las cifras del mercado salarial y la empresa en efecto paga lo justo o sobre la mediana del mercado, más no le comunica a la gente cómo es su paquete salarial completo.

A manera de ejemplo me permito compartir en la tabla 4.1 algunas de los puntos que sintetizan la información que acabamos de mencionar:

Tabla 4.1
Cuestiones relevantes

| Comunicación entre áreas |
|--|
| Comparto información clara y oportuna cuando es solicitada. |
| Hay una cultura de comunicación oportuna entre las áreas. |
| Mis compañeros me informan todo lo que necesito saber para desarrollar mi trabajo. |

| Comunicación entre áreas |
|--|
| <p>Suelo recibir respuestas claras y oportunas cuando solicito información a otras áreas</p> <p>Las normas y procedimientos que impactan a mi área son conocidas por todos.</p> |
| <p>Comunicaciones internas</p> |
| <p>Existen canales de comunicación formales dentro de la empresa</p> <p>La empresa nos informa oportunamente sobre cosas importantes como nuevas políticas, cambios y resultados.</p> |
| <p>La empresa utiliza la tecnología para promover una mayor y mejor comunicación.</p> |
| <p>La comunicación en esta empresa facilita el flujo de los procesos.</p> <p>Conozco las normas de integridad de la empresa.</p> <p>El jefe de mi área divulga la misma información que se ha generado a nivel de las directivas.</p> <p>Existen espacios o canales en donde puedo expresar mis ideas.</p> |

Nota. Autoría propia

Cierro este segmento afirmando que sin importar las preguntas que formule, lo más importante de un proceso como este es qué hago con la información obtenida. Las personas se crean una expectativa cuando se les pregunta. Por tanto, la participación puede ser un arma de doble filo. Como dije antes: si no va a gestionar, mejor no pregunte.

Tabla 4.2
¿Qué Funciona y qué no Funciona en comunicación empresarial?

| Lo que suma | Lo que resta |
|---|--|
| Ampliar la visión del negocio a través de mensajes claves. | Una comunicación poco alineada con la realidad del negocio |
| Contar con un Plan Estratégico de Comunicaciones, que te permita “atar” a la estrategia los momentos comunicacionales. | Comunicaciones repentinas, sin planificación y que solo responden a la información sin estrategia. |
| Segmentar el público y usar la creatividad. Cada público tiene sus características, medios de preferencia y lenguaje. Estos aspectos te ayudarán a comunicar adecuadamente lo que se quiere. | Una comunicación que no se adapte a los diferentes públicos y niveles de la organización. Ejemplo: por lo general las señoras de servicios generales no tienen correo electrónico. |
| Elegir los mensajeros correctos. Hay estudios que mencionan que la gente cree más cuando la información viene de sus gerentes. Es importante elegir bien quién llevará los primeros mensajes. | No administrar las expectativas. Algunas comunicaciones sobrepasan la creatividad y el producto no respalda o viceversa. Es importante sostener el impulso de una buena campaña en toda su duración. |
| Evaluar la efectividad de los medios internos y estar dispuesto a realizar los cambios necesarios para mejorarlos. | Usar medios que no se leen o se usan, solo porque son corporativos. Si nadie lee la intranet, seguro no es un buen medio. |

| Lo que suma | Lo que resta |
|---|---|
| <p>Presupuestar adecuadamente todos los recursos necesarios para ejecutar el plan. A veces las tácticas comienzan bien y luego resultan no tener presupuesto para hacer un cierre. Quizá estuvo mal planeado desde el comienzo.</p> | <p>No calcular los recursos necesarios. Esto va desde elegir al vocero adecuado, el proveedor idóneo, hasta los temas más complejo de presupuesto o de equipo con las habilidades necesarias para hacer el trabajo.</p> |
| <p>Medir. Como se suele decir: lo que no se mide no se puede mejorar. Los indicadores serán siempre la guía para saber si el plan está funcionando.</p> | <p>No medir alcances ni usar indicadores de gestión. Algunas compañías todavía dejan el tema al azar, “a ver qué pasa”. Con hechos y datos, su gestión siempre será más creíble y sostenible.</p> |

Nota. Datos extraídos de Ocampo-Villegas, M. (2011).

Conclusiones

La comunicación es un buen termómetro para medir el clima organizacional. De igual manera, la relación más importante para cuidar, y donde la comunicación es la base, es la que se da entre el líder y el colaborador: ese es el núcleo de la empresa. Si esta relación se basa en la confianza, la cercanía, hay comunicación abierta y se impacta positivamente en la productividad.

Administrar las expectativas de la gente es clave para que los procesos sean exitosos. Si preguntamos a las personas, se debe escuchar y actuar de acuerdo con sus sugerencias. Muchas empresas basan su comunicación de manera bidireccional, de líderes a empleados, pero no completan el proceso de retroalimentación, no escuchan a su gente y a veces en estas personas están las mejores respuestas para los problemas organizacionales. Empresas como Toyota, Colgate, 3M tienen casos exitosos en

ese sentido, porque han sido sus empleados los que han contribuido al desarrollo de productos ganadores en sus mercados.

Fomentar la participación y la conexión entre los empleados es una de las claves que han marcado los estudiosos de un nuevo tema que está de moda en las organizaciones: la felicidad corporativa. Los primeros estudios de Elton Mayo, con el experimento del Efecto Hawthorne demostraron cómo el compromiso tiene un vínculo directo con la productividad (Bendix y Fisher, 2017). Más adelante, algunas firmas de consultoría internacionales cuantificaron ese aporte entre un 22 y 32 %. Las personas más comprometidas son más productivas.

Cuando las miradas apuntan a la felicidad corporativa, al revisar el modelo conceptual, podemos observar que se sustenta en tres elementos: placer, pasión y propósito mayor. La comunicación actúa como un vehículo para varios de estos elementos. La empresa Zappos, por ejemplo, tiene el modelo implementado y es un caso de estudio exitoso, porque han sido contundentes al comunicar su estrategia. Al respecto el director general compartió:

Nuestra prioridad número uno es la cultura de la empresa. Toda nuestra creencia es que si tienes la cultura correcta, la mayoría de las otras cosas, como la entrega de un gran servicio al cliente o la construcción de una marca perdurable, a largo plazo, brinda una buena relación con el cliente. (Hsieh, citado en Bello *et al.*, 2018, p.9)

Aspectos como celebrar las victorias, escuchar a todos y trabajar con un significado por lo que se hace son algunas de las acciones implementadas por esta empresa. “Medir la evolución, fomentar el feedback, gratitud y reconocimiento proporciona una sensación de progreso que hace a los empleados más felices y productivos. ¡No te olvides de celebrar!”, agregó el director ejecutivo de Zappos (citado en Bello *et al.*, 2018, p. 14).


En síntesis, fomentar las relaciones personales sanas, propender por espacios de trabajo agradables, comunicar no solo lo que hacemos en una organización, sino el para qué se hace, cuál es ese propósito que se persigue y contar con líderes comprometidos con el desarrollo de la gente son algunas de las claves para tener empresas exitosas, empleados productivos y mayores ganancias.

Referencias

- Argyris, C. (1957). *Personality and organization; the conflict between system and the individual*. Harpers. *Personality and organization; the conflict between system and the individual*. (apa.org)
- Bello, N. (2018). 7 estrategias para implementar la felicidad corporativa en tu empresa. <https://docplayer.es/13763534-7-estrategias-para-implementar-la-felicidad-corporativa-en-tu-empresa-www-eventdelos-com.html>
- Bendix, R. y Fisher, L.H. (2017). *The Perspectives of Elton Mayo. The Anthropology of Organisations*. Londres. Routledge.
- Bock, M, Tamashiro, S, Escalante, A. (2015) *El impacto del clima laboral sobre la empresa*. Info Capital Humano. El impacto del clima laboral sobre la empresa - Recursos Humanos, el Portal del Capital Humano | Guía Empresas Recursos Humanos (infocapitalhumano.pe)
- Brunet, L. (2011). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. Trillas.
- Eslava, Edgar (2008). *Gestión estratégica del clima laboral*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/gestion-estrategica-del-clima-laboral/>
- Bello, N, Loli, D, Cisneros, J, Carlos, D. (2018) *7 Estrategias para implementar la felicidad corporativa en tu empresa*. Venezuela. <https://docplayer.es/13763534-7-estrategias-para-implementar-la-felicidad-corporativa-en-tu-empresa-www-eventdelos-com.html>
- Fleishman, E. A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 37, 181-210. <http://dx.doi.org/10.1037/h0056314>

- Fontaine, M. (2009, abril 15). Organizational Culture and Competitive Advantage, a barrier or enabler for your strategy? [Conferencia]. *Hay Group Meeting Clients*, San Pablo, Brasil.
- Info Capital Humano. (2015, julio 2). *El impacto del clima laboral sobre la empresa*. Info Capital Humano. <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/el-impacto-del-clima-laboral-sobre-la-empresa/#:~:text=%C2%ABLos%20estudios%20revelan%20que%20las,Place%20to%20Work%20Institute%20Per%C3%BA>.
- Heskett, J., Jones, T., Loveman, G.W., Sasser, W.E. y Schlesinger, L. (2008). Putting Service Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-301.
- Ocampo-Villegas, M. (2011). *Comunicación Empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos de comunicador en las organizaciones*. Universidad de la Sabana. Bogotá. ISBN 978-958-648-735-1
- Weinert, A.(1985). *Manual de Psicología de la Organización*.(2ed.). Herder

TecnoRedes, coconstruyendo cultura para el futuro. Coconstrucción de la cultura organizacional en una organización con visión estratégica dinámica y con prácticas comunicativas formales e informales

Andrés Felipe Casas Colmenares¹ 

Graciela Yamile Leal Torres²

Ingrid Tatiana Galindo Rivera³ 

Tatiana Elizabeth García Benavides⁴

-
- 1 Máster Universitario en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, en la Universidad Europea, Comunicador social – Periodista y Especialista en Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Ha sido Líder de Desarrollo en Kyndryl IBM, actualmente es Jefe de Desarrollo en Genfar.
andrescasascolmenares@gmail.com
 - 2 Especialista en Comunicación Estratégica para las Organizaciones de la de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO, y Comunicadora social y periodista de la Fundación Universitaria Los Libertadores. Fue periodista en Tweetsface Tv, y auxiliar en el área de bienestar en Webhelp.
graciela.leal@uniminuto.edu.co
 - 3 Especialista en Comunicación Estratégica para las Organizaciones y Comunicadora social y periodista de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Fue profesional de mercadeo y actualmente es oficial para la Sostenibilidad de las Seccionales en la Sociedad Nacional de la Cruz Roja Colombiana.
tatianagalindo11@gmail.com
 - 4 Especialista en Comunicación Estratégica para las Organizaciones, y Comunicadora social y periodista de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Ha sido asistente de comunicación en la Fundación Cultural Colombia Negra. Actualmente es líder Analista de Comunicaciones Emasivo.
elizabeth911231@gmail.com

Resumen

En este documento se presenta el plan estratégico de comunicaciones realizado a TecnoRedes. Para ello, en primera instancia, se efectuó un análisis situacional, en el cual se pudo establecer que la cultura organizacional de TecnoRedes no se encuentra alineada con el propósito de la empresa. En segunda instancia, se diseñó un plan estratégico de comunicaciones que permita una coconstrucción de la cultura organizacional por parte del talento humano y lograr el posicionamiento del liderazgo estratégico.

Palabras clave: cultura organizacional, comunicación interna, liderazgo, construyendo futuro, aprender haciendo, orientación al resultado, acciones inductoras.

TecnoRedes, coconstructing culture for the future. Co-construction of organizational culture in an organization with a dynamic strategic vision and formal and informal communication practices

Abstract

This document presents TecnoRedes' strategic communications plan. First, a situational analysis was carried out, in which it was established that the organizational culture of TecnoRedes is not aligned with the company's purpose. Secondly, a strategic communications plan was designed to allow the co-construction of the organizational culture by the human talent and to achieve the positioning of strategic leadership.

Key words: organizational culture, internal communication, leadership, building the future, learning by doing, result orientation, inductive actions.

TecnoRedes, coconstruindo a cultura para o futuro. Co-construção da cultura organizacional em uma organização com uma visão estratégica dinâmica e com práticas comunicativas formais e informais

Resumo

Este documento apresenta o plano estratégico de comunicação da TecnoRedes. Em primeiro lugar, foi realizada uma análise situacional, na qual se estabeleceu que a cultura organizacional da TecnoRedes não está alinhada com o propósito da empresa. Em segundo lugar, foi elaborado um plano estratégico de comunicação para permitir a co-construção da cultura organizacional pelo talento humano e alcançar o posicionamento de liderança estratégica.

Palavras-chave: cultura organizacional, comunicação interna, liderança, construção do futuro, aprender fazendo, orientação para resultados, ações indutivas.

Introducción

TecnoRedes⁵ es una compañía que nació en 2014 a partir de una alianza entre una universidad privada y Redes Digitales. Sus líderes estratégicos tenían como objetivo bajar los índices de deserción universitaria en la educación virtual y, por ende, Benavides tomó como punto de partida lo existente en el área de desarrollo virtual para crear la empresa. Sus inicios se dieron en las instalaciones de una universitaria, la cual fue su primer cliente. Se trabajó con el talento humano del área de desarrollo virtual de esta institución, con quienes se comenzó el proceso de innovación en educación virtual con la metodología aprender haciendo (*learning by doing*).

Con el paso de los años, gracias a las relaciones personales de los accionistas de la compañía y el reconocimiento que ya tenían en el mercado,

5 Es un nombre ficticio para proteger la identidad de la organización investigada.

fue dándose el posicionamiento de la organización en más empresas. Una de ellas es la ARL Alfa, con quien trabaja actualmente y es el único proveedor de las plataformas educativas para todas sus organizaciones afiliadas.

Dado el crecimiento de TecnoRedes, el proceso de desprendimiento empezó con la universidad. Para ello, se contrató a una persona encargada de la nueva línea de negocio de la compañía *Score Empresarial*. Así, se logró abrir nuevos convenios empresariales que, sumado a las líneas de negocio ya existentes, “*Score Academic*” demanda formalizar la contratación del talento humano con la organización. Actualmente, dentro de la proyección empresarial, se han sumado nuevas líneas de negocio denominadas *Gestión Hotelera*, *Plenamente trabajando* y *Value Sales Experience*.

Debido a la naturaleza dinámica e innovadora de las prácticas organizacionales, como consultores estratégicos nos planteamos la posibilidad de diseñar un plan estratégico de comunicaciones a partir del análisis situacional que permita cocrear la cultura organizacional entre el talento humano y el líder de la empresa. Adicionalmente, que se pudieran generar vínculos que posicionen a Diego Benavides como un referente del A.D.N. de la organización.

De acuerdo con lo anterior, los consultores identificaron que las nuevas líneas de negocio requieren una alineación de las prácticas y procesos organizacionales que permitan cumplir con las exigencias de los nuevos servicios y agreguen valor al desarrollo organizacional. Por tal motivo, nos planteamos la siguiente pregunta orientadora: ¿Qué estrategia de comunicación se requiere para una organización que está en constante cambio de visión estratégica y a la vez posee dinámicas formales e informales dentro de su cultura organizacional?

Diseño metodológico

Para el desarrollo y la recolección de información del presente análisis situacional se utilizó el enfoque cualitativo y 22 herramientas propias de esta metodología. Como lo menciona Sandoval (2002): “la investigación

cualitativa se realiza por la vía de la construcción de consensos fundamentados en el diálogo y la intersubjetividad” (p.15). Cabe resaltar que, a pesar de que el enfoque de la investigación es cualitativo, se aplicó un instrumento cuantitativo que nos permitió formular un componente descriptivo y otro interpretativo para el análisis situacional.

Todos los instrumentos fueron diseñados mediante una matriz de planificación y validados por medio de una matriz de análisis. Estas herramientas se trabajaron con fuentes primarias y secundarias. Después de la planificación de los instrumentos de recolección de la información, se realizó la sistematización para facilitar el análisis de los hallazgos. Finalmente, se realizó una reducción de los datos para obtener las categorías, que son la base del segundo paso de la investigación.

Recolección de la información

En principio, se efectuó un ejercicio de previo al diagnóstico donde se utilizaron tres herramientas investigativas con el objetivo de conocer las características del entorno y el talento humano de TecnoRedes. Para ello se implementó una encuesta demográfica, un análisis PASTE de entorno organizacional y, luego se analizaron las fuerzas y tendencias actuales. Finalmente, en la fase previa al diagnóstico se inició el proceso de diagnóstico a través de los siguientes instrumentos metodológicos:

- **Taller**

Con la información recolectada se prosiguió a elaborar unas herramientas que permitieron hacer trabajo de campo para dar respuesta a la pregunta que sustenta este análisis situacional. Para ello, los consultores elaboraron varios instrumentos que ayudarían a entender a profundidad las dinámicas de la organización. Los talleres permitieron sumergir a los consultores estratégicos en la realidad de la empresa, lo cual ayuda a unir la teoría y la práctica a través de los aportes dados por los directivos, administrativos y operarios de TecnoRedes. De allí que se hicieran los siguientes talleres en la inmersión de los consultores:

- Reconocimiento de actores. El objetivo por parte de los consultores era encontrar las cualidades con las que se identificaban por medio del dibujo, así como analizar el nivel de concentración que tenían como equipo y los roles que existen en el talento humano.
- Análisis de actores y la relación entre ellos. El objetivo era identificar los roles de los actores en el marco del juego (líderes, analíticos, impulsivos) y analizar los sentidos de cómo identifican a sus compañeros.
- Rol de Liderazgo en la organización. El objetivo de esta actividad era identificar liderazgos dentro de la compañía y las características que se le atribuía a cada uno de los actores.
- Identificación de jerarquías. En la actualidad, TecnoRedes no cuenta con un organigrama establecido. Por esta razón, se decidió efectuar un taller que permitiera identificar las jerarquías existentes en la organización. Desde esta perspectiva, se divide en tres grupos a los participantes para que pudieran dibujar un organigrama desde su forma de ver la empresa. Las preguntas más frecuentes por parte del talento humano eran el cómo hacer la jerarquización, ya que para las y los empleados existían dos compañías que hacían la contratación TecnoRedes y la universidad.
- Sentidos e Identificación de actores. El objetivo de este taller era identificar los sentidos, prácticas comunicacionales y percepciones que tiene cada sujeto de sus compañeros de trabajo.
- Mapas de redes sociales. En este taller se pretendía ver la comunicación que tiene el talento humano entre sí y con sus jefes dentro y fuera de la organización. La actividad se desarrolló de manera individual, en la cual, dos de los investigadores trabajaron el mapa de redes con cada persona a solas. Con este taller se quería observar cuáles eran las per-

sonas que cuentan con un mayor poder de comunicación con sus compañeros dentro y fuera del espacio donde laboran. Igualmente, se buscó validar los actores que solo son tomados en cuenta para comunicar temas laborales y quienes no manejan una práctica comunicacional con quienes labora cada día.

- **Cartografía social**

Este es un instrumento necesario para la investigación debido a que permite obtener una muestra de cómo se percibe el territorio. En este taller se trabajó con tres grupos donde dibujaron en un pliego de papel periódico las instalaciones de la empresa, los lugares que más usan y la actividad que realizan en cada uno de esos sitios. Con los pósters se buscaba referenciar el nombre del espacio elegido y la emoción que esta causa en el grupo. Al terminar cada uno expuso su cartografía.

- **Observación**

De los instrumentos que se pueden usar en la observación se eligió el diario de campo, el cual nos ayudó a tener más elementos de análisis del talento humano de TecnoRedes. Este instrumento nos llevó a obtener herramientas que nos guíen al problema real de comunicación que tiene la compañía de una manera más descriptiva de lo vivido en el taller, como lo eran los gestos de las personas, la interacción entre los participantes y con quién dirigía la actividad. Es decir, se pudieron observar pequeños detalles que a simple vista no se podían percibir o escuchar.

- **Entrevista semiestructurada**

Para obtener la información directa con los participantes de la organización, se decidió efectuar tres entrevistas semiestructuradas. Se decidió utilizar esta herramienta de investigación porque no se tenía claridad de la conformación de la organización, su estructura y gestión, más allá de lo que se podía observar en la página web e información suministrada.

- **Tabulación de Encuesta**

En el caso de la encuesta realizada, se efectuó la respectiva tabulación pregunta por pregunta y la respectiva gráfica, lo cual facilitó la identificación de la información demográfica del talento humano.

- **Reducción de la información y categorías**

Esta reducción se realizó una vez finalizado el proceso de aplicación y análisis de los instrumentos. Dado que todos estos fueron sistematizados, se unieron las inferencias y categorías formuladas por los consultores en cada herramienta, lo que arrojó un banco de categorías de más de 15 supuestos, las cuales fueron clasificadas e interpretadas para darles un escalafón de relevancia en el plan estratégico de comunicación. Después de esto se analizó cuál de estas serían las categorías principales y las que van a alimentar la siguiente fase del ciclo del proyecto. Se pudieron establecer tres categorías principales y se les dio una interpretación para que fueran apoyadas por 11 subcategorías. Este proceso de consolidación de la información recolectada facilitó la caracterización y ejes por los cuales se implementará el plan estratégico de comunicación.

Resultados: plan de comunicación

- **Análisis de situación y contexto**

El plan estratégico de comunicación hace parte del ciclo total del proyecto. Como primer paso se tiene el análisis de situación y contexto, el cual hace parte del diagnóstico situacional de la compañía. A partir de este momento, se dan los resultados obtenidos por los consultores en la aplicación de los 22 instrumentos los cuales permitieron “conocer, analizar y caracterizar la realidad institucional, imagen corporativa y las formas de comunicación de la organización” (Fuentes, s.f. p.3).

Para dar a conocer los hallazgos obtenidos a continuación se presentará la información por medio de 7 ejes de indagación, los cuales son:

- **Análisis interno de la organización**

Para realizar un análisis interno de la organización, los consultores aplicaron dos instrumentos metodológicos. El primero fue el modelo Canvas, el cual facilita “un análisis de los clientes, la oferta, infraestructura que se necesita y la viabilidad económica de la futura empresa” (Destino, 2015). Por ende, este instrumento permitió entender las dinámicas del modelo de negocio de TecnoRedes e identificar cuáles son sus actores claves en toda la línea de valor.

Los resultados obtenidos con este instrumento fueron la identificación de la propuesta de valor de la organización, la cual es tener una metodología de aprendizaje interactiva y dinámica cuyo objetivo es ser orientada al resultado. Adicionalmente, se evidenció que entre sus recursos claves se encuentra su talento humano, el cual es calificado y experto, dependiendo de este todas las actividades de TecnoRedes.

El segundo instrumento utilizado por los consultores para realizar un análisis interno fue el D.O.F.A. Este instrumento permitió reconocer las debilidades y amenazas que tiene la organización, donde se resaltaron la falta de apropiación de la cultura organizacional por parte del talento humano, la baja identificación de liderazgo por parte del área gerencial y una notable amenaza la desintegración de su alianza estratégica con dicha universidad. También se destacó que existen oportunidades para el crecimiento de TecnoRedes, el desarrollo del mercado educativo a través de la modalidad *E-Learning* y el avance tecnológico de las telecomunicaciones en las áreas urbanas de Colombia. Además, se pudieron reconocer las fortalezas de la organización, en las que se destacan el compromiso del talento humano para cumplir los objetivos operacionales y la visión estratégica de la gerencia.

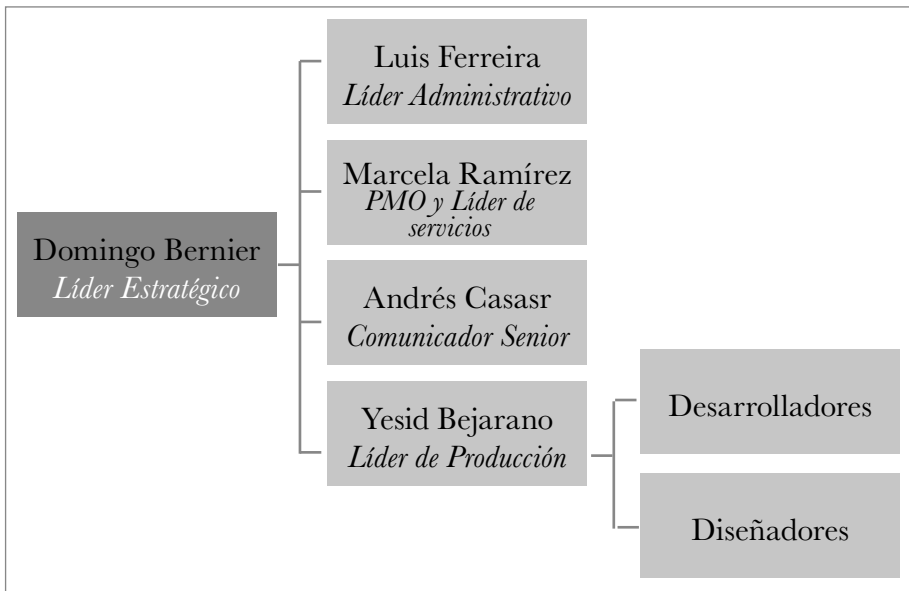
- **Análisis de Actores**

Para tener una claridad en la organización del talento humano de TecnoRedes, los consultores decidieron plasmar lo que evidenciaron en la investigación en el anterior esquema estructural, permitiendo tener una visión panorámica de los actores.

Para el reconocimiento de actores, se realizó una encuesta demográfica a las 18 personas que hacen parte del talento humano de TecnoRedes. Con este instrumento se pudo identificar que 13 personas del talento humano son hombres y cinco mujeres, 2 de ellas se encuentran en áreas administrativas, una es la líder en servicio al cliente y *planner project* y la otra es líder del área de diseño Figura, mientras que las otras 3 son diseñadoras gráficas. Los cargos que ocupan los hombres dentro de TecnoRedes son: un gerente general, un líder de producción, un comunicador social, seis diseñadores Figuras y cuatro desarrolladores.

Otro de los datos arrojados fue que nueve personas son de la generación *millennials*, 8 son *centennials*, mientras que el líder estratégico y el dueño de la compañía son *baby boomers*. Los *millennials* y *centennials*, al ser nativos digitales, manejan unas dinámicas comunicacionales diferentes a los *baby boomers*, debido a que los primeros apropian e influyen en la construcción de los mensajes desde las narrativas transmediáticas, mientras los *baby boomers* son más estructurados al momento de comunicar sus ideas.

Figura 4.1
Organigrama de TecnoRedes



Nota: Autoría propia

En el taller de reconocimiento de actores se identificó cómo el talento humano de TecnoRedes se autoreconoce a través de un personaje de ficción. Esto permitió analizar el tipo de actor que es cada uno dentro de la organización, su rol en la construcción de la cultura organizacional y de los procesos comunicacionales. En primera instancia, Carlos se ve como un líder, mientras que Adrián, durante el desarrollo de la actividad, se ve como un actor analítico y líder guía. En ese punto se comienzan a identificar entre ellos los liderazgos informales.

En el taller de análisis de actores y relación entre ellos, se identificó cómo se reconocen. Durante ese ejercicio se destacaron líderes, los cuales presentan la característica de ser analíticos en sus decisiones y al mismo tiempo guías de su grupo, entre ellos se ve Adrián y Carlos.

En el taller de sentidos e identificación de actores se evidenciaron las relaciones existentes entre los participantes involucrados en la actividad y la caracterización de actitudes y liderazgos entre los actores. Se observó que entre ellos se conocen muy poco, casi no nombraron los gustos de los demás ni tampoco sus aficiones. También se observa que hay cualidades o características que son muy marcadas en unas personas, mientras que otras son poco nombradas en el grupo.

De todo lo anterior, se pudo descubrir que dentro de TecnoRedes existen líderes informales, que no están involucrados con la parte estratégica de la organización ni en la parte alta de la jerarquización. Para corroborar estos hallazgos, se realizó un taller llamado Rol de Líderes en la Organización. En esta actividad se dieron nueve características de un líder y cada participante tenía que dar un voto con el nombre de la persona que él creía que tiene dicha cualidad.

Con estos hallazgos se logró corroborar que existen líderes informales dentro del talento humano. Por votación eligieron a Carlos como líder principal con 19 votos en las nueve preguntas. Las cualidades en las que Carlos obtuvo mayor votación fueron: capacidad de relacionarse con los demás y compromiso. En segundo lugar se encuentra la opción “ninguna”, la cual obtuvo un total de 15 votos, llevándose mayor

votación en las preguntas: piensa en el crecimiento común y genera experiencia de los errores.

Algo que se evidenció fue la falta de liderazgo entre los actores de la línea estratégica de la compañía, donde Diego Benavides y Lucas Ferreira aparecen con un solo voto en todas las cualidades dadas. Esto nos permitió observar que los líderes principales de áreas y hasta el mismo dueño de la compañía se encuentran en el último lugar de la tabla o ni siquiera son nombrados por el talento humano, como sucedió con Marta Ramírez, líder del servicio al cliente.

Con los resultados obtenidos en los talleres se evidenció que la parte gerencial y estratégica de la compañía no es reconocida por su liderazgo y tampoco es tenida en cuenta. Se resaltó que existen líderes informales fuertes dentro del talento humano como son Carlos y Adrián. También hay otros actores que dinamizan el grupo, Rodrigo y Edgar. Este análisis nos permitió plantear que existen actores claves con los cuales se puede trabajar y potencializar su liderazgo para convertirlos en actores claves en la coconstrucción de la cultura organizacional “construyendo futuro”.

- **Análisis de redes**

Cuando se habla de redes, se entiende las relaciones comunicacionales que existen dentro y fuera de TecnoRedes. Por tal motivo, se decide conocer la forma en la que el talento humano construyen redes comunicacionales. En TecnoRedes se pudo corroborar que las redes comunicacionales existentes en la empresa entre los diseñadores y desarrolladores con el líder estratégico se encuentran fragmentadas. Esto es evidente en la entrevista realizada a Diego Benavides, líder de la compañía, quien nos indica que “yo soy el primer responsable, porque yo vengo de viaje y la comodidad me invita a que esté acá (en la oficina) y nunca estoy con mi equipo” ⁶(Benavides, D. Comunicación personal, 9 de noviembre de 2018).

⁶ Los nombres de los entrevistados y de la empresa se mantendrán en confidencialidad.

El mapeo de redes arrojó como resultado que las personas con mejor comunicación con sus compañeros, dentro y fuera de la organización, son: Edgar Tafur y Carlos, quienes demostraron tener un lazo de comunicación fuerte con nueve personas. Seguido de estos se encuentra Adrián con ocho personas. Las personas con mayor comunicación en temas laborales con sus compañeros son: en primer lugar, Yeison Bejarano, mencionado siete veces debido a su cargo como líder de producción. En segundo lugar se identificó a Irma Escobar, catalogada por seis personas en esta categoría, y, finalmente, Andrés Flores, con 5 menciones. Un dato importante es que la persona que tuvo mayor reconocimiento en la característica “no sabía quién era él” fue Diego Benavides, con un porcentaje de 21,42 %, ya que afirmaban no conocerlo.

En los resultados presentados se destaca la red de relaciones que se manejan dentro del talento humano y los elementos que influyen dentro de ella. Los lazos más sólidos se dan entre los desarrolladores y diseñadores, especialmente, con Carlos Garzón, quien se encuentra entre los tres primeros que tiene una buena comunicación con sus compañeros dentro y fuera de la organización. Uno de los factores que genera esto dentro del talento humano es que él comparte más tiempo con ellos.

Analizando el rol del líder de la compañía, se evidencia la falta de comunicación que tiene con el talento humano. Además, hay una falta de redes efectivas que ayuden a unir el lazo entre estos dos entes para lograr una comunicación eficiente, que permita una coconstrucción de la cultura orientada al crecimiento de la compañía.

- **Análisis de prácticas sociales y escenarios de comunicación**

Para analizar este punto se decidió trabajar en conjunto con el talento humano de TecnoRedes en la recolección de dicha información por medio de la técnica de investigación cartografía social. Esto permitió entender sus prácticas sociales y los escenarios de comunicación. En una entrevista, Carlos mencionaba que anteriormente se hacían unas reuniones matutinas en las cuales se hablaba del quehacer de la compañía, es decir, existía ese espacio de interacción: “Al principio teníamos como una especie de desayunos laborales donde venían pues ya los líderes,

los jefes de bien arriba, pero de un momento a otro no volvieron hacer esas reuniones ni nada de eso” (C. Garzón, comunicación personal, 20 de noviembre de 2018). A lo que Diego Benavides, jefe de la compañía, en una entrevista realizada, expresó que quiere reanudar dichas reuniones matutinas en las que pueda hablar con todo el talento humano en un mismo nivel para de esta manera ayudar a impregnarles esa tan deseada cultura organizacional.

La organización TecnoRedes se guía bastante por las prácticas tradicionales, ya que han sido las que en ciertos momentos del crecimiento de la compañía les han funcionado. Sin embargo, estas prácticas se han perdido ya que no hay una persona que las regule o las mantenga vivas en ciertos espacios. Por esto, entre el talento humano emergen prácticas nuevas para entre iniciar un proceso de construcción de sentido común.

Se considera que todo esto debe finalizar en una unión y adaptación de las prácticas antiguas y las nuevas prácticas sociales, junto con las prácticas que a futuro se puedan construir en conjunto. Esto permite iniciar una unión de prácticas empresariales o algo que al final logre reunir al talento humano entorno a una misma temática o lugar. Asimismo, en el taller de cartografía social se logró identificar varios rituales contruidos por el talento humano, que hacen parte de la cultura organizacional construida por ellos. El primero es jugar videojuegos todas las tardes en sus tiempos libres en la oficina de los desarrolladores. La mayoría son diseñadores Figuras y comparten casi el mismo rango de edades, elemento que favorece la integración y compañerismo entre ellos en esta práctica. El segundo, es reunirse en la panadería de la esquina; este lugar cuenta con un gran poder simbólico debido a que allí socializan y comparten con sus excompañeros para seguir fortaleciendo este vínculo, a pesar de que no estén trabajando en el mismo lugar. Aquí también se resalta que el clima laboral de la compañía es armonioso, debido a la camaradería que existe entre ellos. Vale la pena nombrar que estas actividades son organizadas por iniciativa del talento humano fuera del ámbito laboral.

En relación a las instalaciones, se generaron dos percepciones. Por un lado, Carlos Garzón nos habla que las instalaciones actuales son mejores que cuando estaban laborando en la universidad:

Lo que más, me gusta es que es como privado si me entiendes, es como que solo estamos nosotros como equipo de trabajo y ya no es como donde estábamos antes que había como mucha gente y entre más gente como que piden más cosas, como que uno siente que incomoda más, digamos a la hora del almuerzo estaba siempre lleno el comedor, en cambio acá pues tenemos el espacio únicamente para nosotros. (C. Garzón, comunicación personal, 20 de noviembre de 2018)

Se puede justificar que en la compañía hay varios escenarios de comunicación que permiten una interacción formal e informal entre el talento humano de manera fluida, puesto que ya tienen tradiciones marcadas de tiempo atrás que hacen que la comunicación entre ellos sea constante, aun cuando salen de la compañía.

Por otro lado, Carlos Garzón nos contó en la entrevista de un viaje de integración que decidieron programar para ir junto a sus familias fuera del ámbito laboral: “no ha sido liderado por TecnoRedes, ni nada, sino que nosotros mismos nos encargamos de hacer esas actividades (...) y pues cada uno lleva a su pareja o sus hijos, en cuanto pues los que tiene hijos” (C. Garzón, comunicación personal, 20 de noviembre de 2018). Se trató de un nuevo escenario generado por ellos para crear vínculos comunicacionales entre sí.

Como consultores, para nosotros fue importante analizar la mirada del talento humano y poder resaltar la manera en la que construyen su día a día en los escenarios internos y externos de la empresa y las emociones que estos lugares causan en ellos. Los escenarios que destacaron fueron:

- Área de diseñadores Figuras. Erick dice que los signos de pregunta representan lo que sienten ellos como unidad de desarrollo hacia el área de diseño Figura. Él quiere decir que los procesos que se manejan en el área de diseño Figura no son claros. En esta área comparten las “tardes de café”, porque ahí se encuentra “la cafetería”, como la llaman ellos. Tienen como práctica tomarse un café todas las mañanas antes de empezar su jornada laboral. Este escenario es algo importante para el talento humano, ya que es el lugar de socialización y donde comparten ideas.

- Área de desarrolladores. En esta parte se destaca jugar videojuegos. La denominan “tarde de confort”. En esta oficina destacaron el espacio donde está el televisor que, aunque está situado en una esquina, no es impedimento para reunirse en repetidas ocasiones a jugar, ya que les causa alegría.
- Patio. Queda en el primer piso y es un lugar donde pueden compartir y hablar de temas que no tengan que ver con lo laboral. Este es un escenario donde se pueden relajar, y por tanto es uno de los lugares más relevantes, debido a que se encuentra adecuado con un microondas, dos mesas y sillas para que el talento humano pueda comer ahí.
- Panadería. Hacia la panadería dibujan unas huellas de color verde y eso representa la persona que va por el pan para tomar con el café. Entre todos recolectan dinero para comprar el pan y el café, ya que es algo que no puede faltar en su día laboral.
- Parque. Actualmente, no lo hacen con tanta frecuencia, pero acostumbraban a salir al parque a jugar fútbol y a disfrutar del día, para así poder compartir momentos juntos que les permitiera recordar y forjar los vínculos existentes entre ellos.

Se puede evidenciar lugares claros de unión que construyen sentidos entre las y los trabajadores. Evidentemente, hay lugares que todos utilizan y otros que solo usan algunas personas según los gustos. Se cree necesario que la compañía potencialice el uso de estos lugares, unificando esas prácticas formales e informales para alinearlas con el propósito de la cultura organizacional de TecnoRedes, ya que el talento humano ha buscado estos espacios fuera de la compañía, para mantener esa unión que los caracteriza.

• **Análisis de prácticas de comunicación.**

En TecnoRedes, se puede evidenciar que existen diferentes prácticas comunicacionales dependiendo el espacio. Por ejemplo, el lugar donde se crean acuerdos laborales es en la oficina de desarrollo y la persona encargada de liderar es Yesid. Esto evidencia procesos de comunicación

formales. El patio, el parque, la panadería, la oficina de diseñadores y desarrolladores son las esferas donde se canalizan procesos de comunicación informal, ya que esos puntos son utilizados para socializar y trabajar.

El mapa de redes permitió comprobar que existe buena interacción comunicativa en el área operativa, pero también resalta la falta de comunicación entre Diego Benavides y el talento humano. Por tal motivo, faltaría una integración entre el talento humano y los líderes de TecnoRedes que facilite unirse y conocerse entre todos.

• **Análisis de sentidos que circulan**

Uno de los ejes de indagación que surgió en el análisis de las diferentes herramientas metodológicas fue el de cultura organizacional. En la encuesta demográfica se le preguntó al talento humano de TecnoRedes con cuál valor asociaba la organización. El resultado fue compromiso e innovación con tres votos cada uno; le siguió responsabilidad y compañerismo, con dos votos cada uno; eficiencia, trabajo en equipo, tolerancia, honestidad, libertad, seguridad y confianza tuvieron un voto. Esto se pudo corroborar en la entrevista realizada a Carlos Garzón, quien expuso que:

Los valores que yo veo (lo dice dudoso), porque no es que nos hayan establecido como unos valores o sea a TecnoRedes le falta como esa parte de cómo más de identidad corporativa, establecer los valores, la misión, la visión y eso pues yo no las conozco. Pero pues las que yo veo es como la lealtad, el respeto y como el cumplimiento que tenemos todos hacia los proyectos que hace TecnoRedes, pero así establecidos como tal no tenemos valores, son como los que uno percibe. (C. Garzón, comunicación personal, 20 de noviembre de 2018)

En la página *web* de TecnoRedes aparecen los valores organizacionales que proclama la organización: orientación al resultado, pasión, aliados, colaborativos e inquietos. El líder estratégico de la compañía ve como elemento clave para comprender el propósito de TecnoRedes las “acciones inductoras”, las cuales van más allá que tener valores corporativos, pues a través de este concepto se busca generar en el talento humano una apropiación de la filosofía “*building future*”, en la cual, por medio de

vivir orientado al resultado, trabajando en equipo, respetando al otro y teniendo una comunicación formal, pero a la vez informal, se puede construir futuro:

Entonces yo lo que quiero es esa organización con “building the future”, es que ese sea una gran explosión, esa sea una gran explosión que se junte con esos factores que estamos hablando, (...) que se ajuste con esa acción inductora porque eso para mí no es ni un valor, ni principio, ni nada de esas vainas, para mí se llaman “acciones inductoras”, esas son las acciones que tiene que mover la energía de esta organización para hacer construcción de futuro (...) construyendo con todo ese modelo es la cultura, la orientación al resultado, esta lo que yo llamo acciones inductoras (...) vuelva a vivir el momento porque es que, si usted vive el momento, con tanta pasión esa vaina llega porque llega (...) Yo lo que quiero es que la gente hoy todos los días por la mañana sueñe con hoy con el hacer las cosas bien hoy, que eso solo le ayuda a construir futuro, building the future. (D. Benavides, comunicación personal, 9 de noviembre de 2018)

TecnoRedes, al querer romper con los parámetros tradicionales, no cuenta con una misión, visión o manual de funciones, ya que su líder no cree en esto, pero sí tiene un propósito que se sustenta en la filosofía “*building the future*”, construir futuro.

Al haber nacido de la fusión de dos organizaciones con gran trayectoria empresarial y por su gran crecimiento en el mercado en tan poco tiempo, la organización ha generado una cultura de cambios constantes, que la vuelve dinámica y transformadora en los procesos organizacionales. Esto ha generado que TecnoRedes piensa mucho hacia el exterior y no ha fijado su mirada al interior. Esta situación es algo que preocupa a Benavides, porque su anhelo es producir ese tipo de dinamismo y apropiación de la cultura en su talento humano. Todos esos elementos convierten a TecnoRedes en una organización que necesita una cultura organizacional coconstruida desde la innovación, orientada al resultado y que sea formal, pero a la vez informal.

En cada una de las actividades se pudo evidenciar un clima organizacional armonioso entre el talento humano. Esto lo reafirma Jenny Alfonso, diseñadora de la compañía, quien durante su entrevista expresó que “La percepción que he tenido es que son como una familia, son muy unidos, siempre se ayudan entre sí, están pendientes el uno del otro, esa

ha sido mi percepción hasta el momento” (J. Alfonso, comunicación personal, 20 de noviembre de 2018). Desde la concepción del líder estratégico, Diego Benavides señala que el clima organizacional se construye y sustenta desde la confianza, trabajo en equipo y comunicación.

Para finalizar, otro de los valores identificados en algunos actores fue el liderazgo y la influencia que genera en la cultura organizacional. A partir de esta noción, a pesar de que Benavides es el líder de la organización, solo fue nombrado una vez en la actividad de identificación de jerarquías. Lo mismo ocurrió en la actividad de los organigramas, donde solo se mencionó en uno de los tres dibujos. Esto deja ver la baja visualización de su liderazgo y la poca cercanía que tiene con el talento humano, factor que ha generado un desconocimiento hacia su proceso de gestión dentro de TecnoRedes.

La persona que tiene una influencia positiva y maneja todos los procesos de gestión es Yesid. Esto se denota gracias a que aparece en todos los organigramas como la persona encargada de coordinar todos los procesos de la organización. Asimismo, en los talleres de identificación de actores y liderazgo sobresalen Carlos, Adrián y Rodrigo como líderes informales, ya que cuentan con gran influencia y apoyo de sus compañeros.

Con lo anterior, se logra evidenciar que TecnoRedes no se encuentra alineada con los elementos que componen la cultura organizacional de la empresa, debido a que todos estos conceptos no han sido comunicados al talento humano y solo la conoce el líder estratégico, Diego Benavides, el cual no la comunica. Por las dinámicas cambiantes de la empresa, se exige una alineación en su estructura organizacional con el fin de poder cumplir con las exigencias de las líneas de negocio. Vale la pena resaltar que los valores de esta organización fueron publicados en la página web en 2019.

- **Análisis y priorización de problemas de comunicación**

Mediante el análisis de los diferentes instrumentos realizados durante el proceso de diagnóstico en TecnoRedes, se pudieron evidenciar diferentes problemas de comunicación, que serán presentados a continuación:

- Hace falta una alineación entre la cultura organizacional que propone el líder estratégico de TecnoRedes y la cultura existente en el talento humano. Para ello se requiere fortalecer el proceso comunicacional entre estos actores, dado que no existen espacios de comunicación. Este es un factor que a futuro puede generar retroceso en las líneas de negocio, dado que el propósito organizacional no se encuentra claro.
- Al talento humano no se le comunica a qué compañía pertenecen, si a TecnoRedes o a la universidad, lo cual genera confusión por no tener claro quiénes son sus jefes y el conducto regular que hay que seguir al momento de tener un problema en su entorno laboral.
- En su relato, Diego Benavides nos deja que su mayor preocupación es la comunicación interna en la organización, por la falta de redes que permitan integrar el discurso cultural a los empleados.
- El poco reconocimiento del liderazgo de Diego Benavides, por parte del talento humano, ha provocado la pérdida de la visión estratégica y la desconexión de la cultura organizacional que él propone.

Para esto, Diego Benavides quiere que por medio del plan estratégico de comunicación se logre esa unión entre líderes formales y el talento humano a nivel comunicacional, ya que lo evidencia como principal falla que tiene la compañía, algo que se ha evidenciado en los diferentes talleres. Sin embargo, los consultores han hallado, en las dinámicas y procesos que tiene TecnoRedes, que poseen una cultura organizacional que no está establecida, sino por el contrario, el talento humano manifiesta en sus prácticas y rituales una y el líder estratégico propone otra para la organización.

Objetivos

General

Coconstruir la cultura organizacional de TecnoRedes con el talento humano mediante estrategias comunicacionales para la apropiación de los procesos internos de tal manera que se hagan visibles y conscientes en su quehacer cotidiano.

Específicos

- Generar un vínculo entre las dinámicas comunicacionales formales e informales de TecnoRedes, a través de redes de comunicación que fortalezcan las interacciones entre el director y el talento humano de la organización.
- Empoderar el liderazgo formal estratégico del director de TecnoRedes a través de la mediación de los líderes informales para alinear los procesos internos.
- Establecer las dinámicas que componen la cultura organizacional de TecnoRedes con el talento humano y el líder estratégico para que se genere una unidad de sentido dentro de la organización.

Selección de categorías conceptuales

Se han identificado a través del análisis situacional tres categorías conceptuales, las cuales serán los ejes fundamentales del plan estratégico de comunicación de la compañía TecnoRedes. Estas son: comunicación interna, liderazgo institucional y cultura organizacional.

- **Comunicación interna**

En los 22 instrumentos de recolección de información se obtuvieron resultados que indicaron las falencias que tiene la compañía en el uso de

un modelo de comunicación interna. Esta se entiende como el modelo de “mensajes compartidos por los miembros de una organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas” (Negrin, *et al.*, s.f., p. 2).

En el análisis realizado, se evidenció que TecnoRedes es una organización con una estructura formal e informal, la cual se destaca de mayor manera debido a las diferentes situaciones que se presentan en la compañía. En este punto es preciso entender, como lo señalan Moret y Arcila (2011), que la organización informal, las estructuras planeadas y las relaciones previstas por la dirección de las compañías son continuamente forzadas. En estas organizaciones inciden unas relaciones informales sobre las formales, que se sustentan en una base de interacciones afectivas entre los empleados.

Esta comunicación informal se vive en TecnoRedes, debido a que su talento humano no ve una estructura definida de organización. Por ende, no ve canales definidos de comunicación descendente y ascendente. Esta realidad no es indiferente para el líder de la compañía Diego Benavides, quien afirma:

yo necesito que haya un modelo de comunicación de... como yo le digo a mi equipo: eso le va llegar al otro, y le llega al otro y le llegará al otro ¿cómo? Por señales de humo, por alguna vaina, por salir a un restaurante, por hacer alguna cosa, pero que eso dentro del modelo de informalidad sea formal. Ojo con lo que estoy diciendo, ¿dentro del modelo de informalidad, eso sea formal! (D. Benavides, comunicación personal, 9 de noviembre de 2018)

Después de esta declaración de Benavides, los consultores entendimos que el deseo del líder de la organización es que, en el modelo de comunicación interna, se potencialice esa informalidad para que sea parte de la estructura formal, sin dejar a un lado su naturaleza y espontaneidad dada por los actores y más por sus líderes informales. En ese punto podemos observar la importancia que tiene la comunicación informal, por ser un transmisor de la cultura organizacional, la cual es capaz de llegar a todos los actores de la organización, debido a que todo el talento

humano se ve sumergido en estas prácticas tan naturales e inherentes del ser humano. A partir de una simple conversación, se puede tener mayor conocimiento del medio que los rodea y los cambios que se están produciendo en la organización para poder dirigir estratégicamente sus actividades. Esto aplica a TecnoRedes y se potencializa con su dinamismo, debido a que sus empleados establecen y distribuyen roles de producción en un ambiente de comunicación informal, y a la vez crean sus propias prácticas y redes de comunicación. Sin embargo, resulta menos probable que los canales de comunicación informales distorsionen la información, debido a que:

Existen muchas más oportunidades de feedback que en las redes formales; se reduce así la influencia distorsionadora de la comunicación en una sola dirección; además, existen menos discrepancias de estatus entre los comunicadores informales (...), lo que hace menos peligroso buscar feedback. (Moret y Arcila, 2011, p. 14).

Si tenemos en cuenta lo expuesto en la cita anterior, TecnoRedes tienen una cualidad especial como organización que puede ser favorable en la comunicación interna de sus estrategias y mensajes misionales, debido a que la mayoría de los canales de comunicación son informales. Esto permitiría, bajo una estrategia de comunicación, hacer llegar estos mensajes a todos los actores de una manera efectiva y sin contaminación de la información. Sin embargo, para lograr esto es muy relevante el papel de los líderes informales y de la red cultural que se construyan.

• **Liderazgo institucional**

No es fácil para los integrantes de una junta directiva de una organización entender que existen líderes informales en el talento humano, los cuales son actores claves en la estructura de la compañía y juegan un papel muy importante cuando se integran en las estrategias de comunicación. Por el contrario de muchas empresas, los investigadores vimos en Benavides alguien con la capacidad y la sensibilidad de ver esto y entenderlo, sin conocer la mirada que proponen Moret y Arcila (2011), la cual es:

La Dirección puede beneficiarse al sembrar información en los líderes informales, manteniéndolos informados de los acontecimientos importantes y desarrollando buenas relaciones con ellos. Al proporcionarles información relevante y precisa sobre la organización. Igualmente, los líderes informales procurarán desarrollar buenas relaciones a todos los niveles, y especialmente, con los actores y centros neurálgicos donde se generan las decisiones de importancia para poder acceder y retransmitir la información que la organización puede proporcionarles acerca de las decisiones que se toman y de los acontecimientos importantes que ocurren u ocurrirán. (p.15).

En este sentido y, continuando con lo expuesto en la cita anterior, TecnoRedes puede apoyarse en los líderes informales para usar directamente los canales y redes de comunicación informales y dispersar información que les interese que conozca su talento humano, como lo es su cultura organizacional “*building future*-construyendo futuro”. Esta campaña fue solo conocida por la parte estratégica de la organización y era necesario que todo el talento la dimensionara dimensionen, como lo propuso el líder de la organización. Esto, sustentado en las palabras de Moret y Arcila (2011) “será parte del plan estratégico de comunicación. Con ello la organización puede ayudar a mitigar el esparcimiento de rumores peligrosos o falsos y también transmitir y vigorizar su cultura e identidad organizacional” (p.16).

Para este proceso cabe resaltar que se debe crear una red de comunicación donde el líder estratégico tenga la capacidad de escuchar y valorar las ideas de todo el talento humano, sin importar de donde vengan, ya que estas pueden apoyar el desarrollo del negocio. Esto lo plasma el consultor en comunicación estratégica interna Formanchuk (2010) quien afirma que:

Hay que aceptar que las buenas ideas pueden venir de cualquier lado. Sí, especialmente de “abajo” (hablando en términos de modelos piramidales). Una comunicación interna 2.0 adhiere a la cooperación en la elaboración abierta de contenidos, bajo un modelo “Wiki” por ejemplo. Y esto requiere varias cosas. La primera y fundamental: que los líderes validen que determinados contenidos pueden ser elaborados por personas que no están en la cúspide o centro, y que “meritocracia” pesa

más que la jerarquía formal al momento de validar las intervenciones. (Formanchuck, 2010, p.16).

- **Cultura organizacional**

Después de entender lo valioso que son los líderes en una organización para la comunicación interna informal, también es preciso aclarar que sus prácticas son muy valiosas, dado que muchos de estos han creado canales de comunicación virtuales e informales, como lo son los grupos de WhatsApp o de otras redes sociales que permiten una comunicación inmediata y con gran facilidad para una retroalimentación. Con ello se puede llegar a tener una gran relevancia en la interacción de los actores, la cual puede ser aprovechada para gestionar y difundir la cultura organizacional. No solo se puede basar el proceso de la comunicación informal y de la apropiación de la cultura organizacional en canales virtuales, que para esto se utiliza la oralidad.

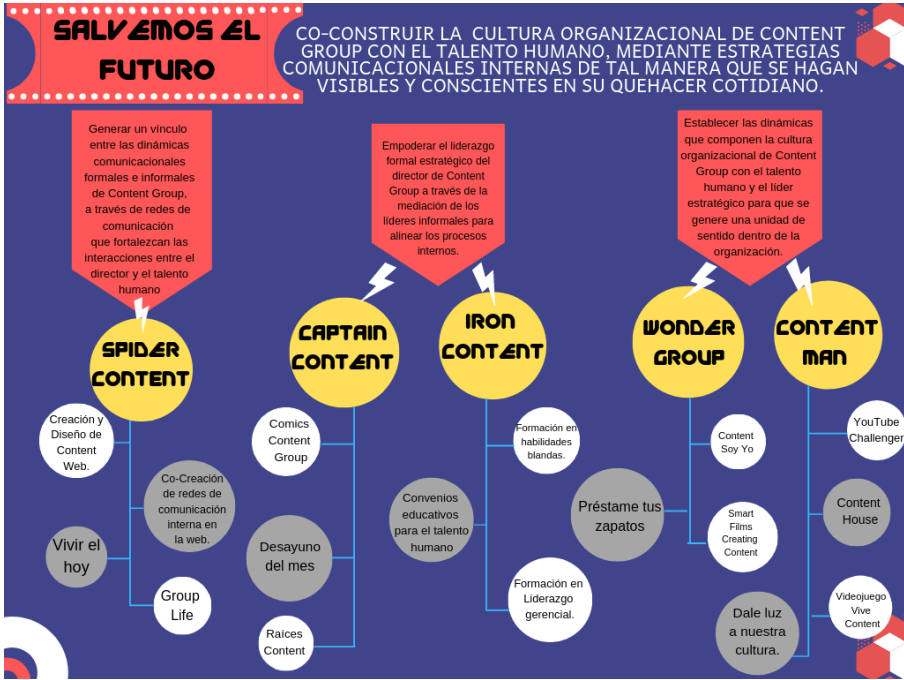
La oralidad mezclada con los canales virtuales informales puede llegar a ser el mejor medio de comunicación de la cultura organizacional, entendiendo que para ello tiene que haber unos dinamizadores, llamados líderes informales, los cuales han creado sus propios canales de comunicación informal. También tienen que existir prácticas comunicativas y su red cultural, la cual es un eslabón clave para la apropiación de la filosofía corporativa por parte de su talento humano. Para entender en qué consiste la red cultural traemos los conceptos de Moret y Arcila (2011), quienes señalan:

La red cultural como sistema informal entraña un poderoso medio de comunicación, cuya naturaleza es inherente a la vida de la organización. La característica más sobresaliente de ella es que cuenta la tradición oral de la compañía, una forma de comunicación directa que surge de las relaciones entre las personas, de sus costumbres y de ciertas necesidades que tienen los empleados por conocer historias, verdaderas o imaginarias, sobre lo que sucede en su interior constituyendo un potente mecanismo de socialización y de transmisión cultural. (p. 20).

Estructura del plan de comunicación

La estrategia de comunicación “Salvemos el Futuro” fue creada bajo la necesidad que presenta TecnoRedes de coconstruir una cultura organizacional donde participe todo el talento humano, desde el área operativa hasta el líder estratégico. También se espera que esta cultura haga parte de su quehacer diario, que se impregne en todos y se identifique con ella desde su ser.

Figura 4.2
Plan de comunicación



Nota: Autoría propia

La cultura de orientación es la que sustenta el propósito de la organización, el cual es “*building future* – construyendo futuro” y es ahí donde entra el juego de los imaginarios de la cultura popular utilizados por los

consultores para posicionar este lenguaje. No en vano la estrategia se llama “Salvemos el Futuro”, muy similar a la trilogía de películas *Volver al Futuro*, donde el único medio de salvar el futuro es construirlo.

El reconocimiento que hace Diego Benavides a la importancia de la construcción de futuro del talento humano nos permite entender la sensibilidad que él tiene para reconocer lo valioso que son sus aportes para una cocreación de la cultura organizacional. A partir de allí planteamos la necesidad de crear vínculos, espacios, redes y procesos donde su liderazgo se posicione y logre interactuar con el área operativa de la organización, a través de dinámicas formales e informales que empoderen también a los líderes informales como elementos claves. Todo ello permite alinear los procesos con la filosofía y propósito de la organización.

En consecuencia, en la estrategia se planteó crear una unidad de sentido dentro de la organización que promueva una pasión por la cultura organizacional. Para este objetivo se necesita tener claro varios elementos: que esta no es una organización común porque sus dinámicas, su talento humano, sus prácticas y su visión estratégica es diferente, lo que genera el reto de construir unas tácticas muy innovadoras y sean capaces de conectar con el público objetivo. También se busca que fluyan dentro de los gustos y pasiones de todo para incentivar la participación y la apropiación en su quehacer organizacional.

Para lograr esta motivación y pasión en el talento humano para co-construir la cultura organizacional, los consultores tomaron un elemento de la cultura popular, el cual es los “súper héroes”. Con ello se logró comunicar a través de su lenguaje el por qué y para qué de la filosofía de TecnoRedes “*Building future* – construyendo futuro”. Así, se logró una apropiación mayor de los conceptos y elementos que expresaba Diego Benavides, en las entrevistas que varias veces se ha citado en este trabajo.

Posicionar un sentido dentro de la organización y ser mediadores dentro del lenguaje de TecnoRedes es parte del plan estratégico de comunicación. Esto permite generar redes comunicacionales entre el líder estratégico y

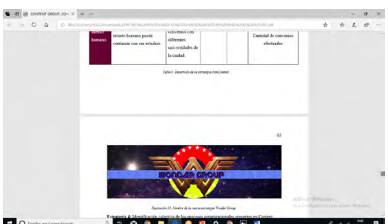
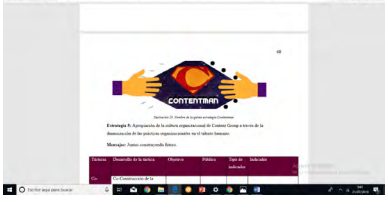
el talento humano, para cocrear la cultura organizacional. Por ende, los consultores diseñaron varias tácticas que apuntaron a cada uno de los objetivos específicos del proyecto, los cuales fueron sustentados bajo las categorías conceptuales. Cabe resaltar que el público objetivo tiene un gusto especial por el tema de los súper héroes.

Desglose del plan

En la tabla 4.3 se desglosan las estrategias del plan de comunicación:

Tabla 4.3
Estrategias comunicativas

| | |
|---|---|
|  | <p>Su objetivo es la generación de redes de comunicación que fortalezcan las interacciones entre el director y el talento humano de TecnoRedes, para crear las dinámicas comunicacionales formales e informales de esta organización, su mensaje clave es: redes que te conectan.</p> |
|  | <p>Su objetivo es crear espacios y prácticas para empoderar el liderazgo formal estratégico del director de TecnoRedes a través de la mediación de los líderes informales para alinear los procesos internos. Su mensaje clave es: liderando el futuro.</p> |

| | |
|---|--|
|  | <p>Su objetivo es el fortalecimiento de la cultura organizacional de TecnoRedes a través de la coconstrucción de un horizonte de futuro estratégico que genere sinergias entre el liderazgo formal e informal de esta organización. Su mensaje clave es: forjando el futuro.</p> |
|  | <p>Su objetivo es la identificación colectiva de los procesos organizacionales presentes en TecnoRedes, entre el líder estratégico y el talento humano para que sean visibles y generen prácticas conscientes integradas a su cultura organizacional. Su mensaje clave es: creamos procesos.</p> |
|  | <p>Su objetivo es la apropiación de la cultura organizacional de TecnoRedes a través de la dinamización de las prácticas organizacionales en el talento humano. Su mensaje clave es: juntos construyendo futuro.</p> |

Nota: Autoría propia

Cabe destacar que para el 2019, fecha de ejecución del proyecto, se realizó un presupuesto para 19 tácticas donde 6 de ellas no generaron ningún costo para el plan de comunicación, debido a que se van a ejecutar con material ya adquirido en tácticas anteriores.

Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones

Aunque este apartado se llame “conclusiones” para nosotros no es así. No lo asumimos de esta manera debido a que es un cambio de paradigma lo que ha traído este proceso académico. No solo se ha caído la venda, también se ha caído la idea de que un comunicador en una organización está para administrar canales de información y generar mensajes. Si bien estos dos procesos son importantes, hay que preguntarse qué se gana cuando tienes un mensaje taquillero y un canal establecido, sin poseer una estrategia clara, concreta y que apunte a la obtención de los objetivos, además de usar como herramientas estos elementos antes mencionados.

Solemos escuchar en clases de pregrado e incluso en el ámbito laboral el viejo cliché “para que un mensaje llegue, se necesita un poderoso medio”. Sin embargo, en nuestra era de la cuarta revolución tecnológica se ha diluido, igual que el dinero de muchas organizaciones que le apostaron a posicionar los canales antes que tener una estrategia de comunicación que potencialice el desarrollo de su cadena de valor y el núcleo del negocio. Sin embargo, en TecnoRedes encontramos una organización diversa y fuera de lo convencional, pero con la visión y el sentir futurista que tanto proclama su filosofía de asumir una estrategia de comunicación desde su liderazgo para coconstruir la cultura organizacional.

No es fácil verlo, pero el adquirir nuevos conocimientos, ampliar nuestra mirada en la especialización nos permitió darnos cuenta que para que existiera una cultura organizacional cocreada se requería diseñar toda una estrategia de comunicación que creara redes para que el talento humano se interconectara. También fue necesario que se hicieran líquidas las estructuras jerárquicas y que el líder de la organización fuera reconocido y aceptado por el área operativa, no cómo su jefe sino como un par, que los guíe, proyecte y ayude para desarrollar juntos un futuro.

El reto que asumimos con el caso TecnoRedes no fue en vano. Nuestro deseo, más allá de que se materialice la estrategia o sea premiado el proyecto por facultad, es abrir esa ventana para la especialización, es

una invitación para salir de ese esquema de confort que da la academia. Se trata de una invitación a repensarse y evaluar si el lugar del comunicador estratégico es una oficina o es estar en toda la cadena de valor. De hecho, nosotros concordamos con esto último, debido a que muchas organizaciones a nivel mundial se convertirán en “líquidas”, con puestos móviles, con talento humano interconectado para trabajar en diversos proyectos e incluso “tercerizados”, con equipos trabajando en diferentes horarios bajo metodologías ágiles e incluso sin tener un contacto físico.

Es en ese punto donde la o el comunicador estratégico debe tener esa mirada integral y contar con la comprensión de toda la cadena de valor, para que suelte ese papel de productor de la comunicación y se vuelva más un mediador, que promueve estos espacios (físicos o virtuales) de comunicación y esas redes que conectan al talento humano con la cultura organizacional. De esa manera se puede lograr que las conversaciones fluyan, como es el caso de la estrategia para TecnoRedes, donde se busca que el talento humano se convierta en un prosumidor que construya lazos y a la vez relaciones que potencialicen al desarrollo del negocio.

TecnoRedes es una organización que posee un potencial innato, el cual no va a estar muy alejado de los futuros modelos de organización. Su talento humano está compuesto por *millennials* y *centennials*, quienes poseen prácticas dinámicas, viven en la cultura de la inmediatez y de la interactividad y tienen habilidades multidisciplinarias, las cuales exigen un reto para la organización. Adicionalmente, la organización cuenta con un líder estratégico que tiene una mirada futurista que busca una orientación al resultado, lo que da como consecuencia una estrategia no convencional para una organización no convencional.

La estrategia creada para una organización con talento humano como el que existe en TecnoRedes (*millennials* y *centennials*), necesita de unos componentes culturales fuertes que se conecten con el público y se diluyen en su quehacer y gustos. Por eso utilizamos elementos de la cultura popular. Adicionalmente, se necesita de un alto componente de gamifi-

cación en las tácticas, que genere conversaciones y permitan asumir la cultura organizacional de una manera fluida y coconstruida.

Finalmente, para lograr esto hay que cambiar el chip de que el fin de la comunicación es enviar mensajes. ¡No! El fin de la comunicación es generar acciones que conecten al talento humano, construyan interacciones descentralizadas y se conviertan en prosumidores comunicacionales, empoderándose y cocreando la cultura organizacional, que a la vez promueve el desarrollo del negocio.

Referencias

C. Garzón, comunicación personal, 20 de noviembre de 2018.

Destino, N. (2015). Modelo canvas para poder plasmar una idea de negocios. Destino Negocio. <https://destinonegocio.com/pe/emprendimiento-pe/modelo-canvas-para-poder-plasmar-unai-idea-de-negocios/>

Benavides, D. Comunicación personal, 9 de noviembre de 2018.

Formanchuck, A. (2010). *Comunicación interna. Un desafío cultural 2.0*. Ediciones Formanchuck. <https://issuu.com/martinurcuyo64/docs/e-book-comunicacion-interna-2.0-alejandro-formanch>

Fuentes, S. (s.f). MIC Mapas Integrales de Comunicación. Más que diagnóstico. *Mapa Integral de Comunicación*. <https://nebula.wsimg.com/e320d5fd6d1a07dbf04c11a9640be9ed?AccessKeyId=F902347E-DAC9B394A761&disposition=0&alloworigin=1>

J. Alfonso, comunicación personal, 20 de noviembre de 2018.

- Moret, J. y Arcila, C. (2009). Comunicación interna y cultura en las organizaciones: Caso Grupo Fisa (España). *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 2 (2). <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/>
- Negrin, E., Félix, M. y Bermúdez, M. (s.f). Comunicación interna, un enfoque para su gestión. <http://sigloxxi.espam.edu.ec/Ponencias/VII/ponencias/74.pdf>
- Sandoval, C. (2002). *Programa de especialización en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Investigación cualitativa*. Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación. (ICFES).

Comunicación estratégica y consultoría

Sobre la complejidad de la labor del consultor en comunicación estratégica en las organizaciones

Andrea del Pilar Forero Hurtado¹   

Resumen

Dadas las dinámicas de las organizaciones, en donde la comunicación está tomando protagonismo y al mismo tiempo cambiando sus prioridades, un consultor en comunicación estratégica ya no se limita a crear los mensajes que la organización requiere, producir piezas comunicativas o atender las redes sociales. Su labor va mucho más allá porque su papel es comprender las particularidades de la organización y ser capaz de suscitar el cambio. Dicha transformación, de acuerdo con la propuesta que hace la comunicación estratégica, debería darse desde la participación y la apropiación, componentes que le dan otro nivel a la gestión, se constituye en el diálogo y hace contrapeso a las formas jerárquicas y economicistas heredadas. Así, en este documento esbozaremos algunas reflexiones derivadas de la experiencia en consultoría en organizaciones alrededor de la complejidad que implica ser consultor en comunicación estratégica en las organizaciones.

1 Doctoranda en la Universidad Nacional de la Plata, Argentina, con Maestría en Comunicación Educativa y Maestría en Comunicación Educación en la Cultura en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Ha sido consultora en comunicación estratégica, gestora cultural e investigadora social. Es docente investigadora de la Facultad de Ciencias de la Comunicación en los programas de Comunicación Social Periodismo y la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaremos en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO
andrea.forero@uniminuto.edu

Palabras clave: Comunicación, consultor, comunicación estratégica, organizaciones.

On the complexity of the strategic communication consultant's work in organizations

Abstract

Given the dynamics of organizations, where communication is taking center stage and at the same time changing its priorities, a strategic communication consultant is no longer limited to creating the messages required by the organization, producing communication pieces or attending to social networks. Their work goes much further because their role is to understand the particularities of the organization and to be able to bring about change. This transformation, according to the proposal made by strategic communication, should be based on participation and appropriation, components that give another level to management, is constituted in dialogue and counterbalances the inherited hierarchical and economic forms. Thus, in this document we will outline some reflections derived from our experience in consulting in organizations about the complexity of being a consultant in strategic communication in organizations.

Keywords: Communication, consultant, strategic communication, organizations.

Sobre a complexidade do trabalho do consultor de comunicação estratégica nas organizações

Resumo

Dada a dinâmica das organizações, em que a comunicação está ocupando o centro do palco e, ao mesmo tempo, mudando suas priorida-

des, um consultor de comunicação estratégica não se limita mais a criar as mensagens que a organização exige, produzir peças de comunicação ou atender às redes sociais. Seu trabalho vai muito além, pois seu papel é entender as particularidades da organização e ser capaz de provocar mudanças. Essa transformação, de acordo com a proposta da comunicação estratégica, deve se basear na participação e na apropriação, componentes que dão outro nível à gestão, que se constitui no diálogo e contrabalança as formas hierárquicas e economicistas herdadas. Assim, neste documento, esboçaremos algumas reflexões derivadas de nossa experiência em consultoria em organizações sobre a complexidade de ser um consultor de comunicação estratégica em organizações.

Palavras-chave: Comunicação, consultor, comunicação estratégica, organizações.

Introducción

En este escrito se pretende aportar una mirada a la labor del consultor y, específicamente, al papel que cumple como comunicador estratégico a partir de la experiencia en diferentes tipos, ámbitos y niveles de organización. Esta mirada se da a partir de la experiencia en comunicación estratégica materializada en la formación académica y la labor de consultoría y de docencia en comunicación social con énfasis en gestión de la comunicación, un quehacer complejo y que seguramente seguirá tomando un rumbo propio en la medida en la que se avanza en el camino profesional. En ningún momento este texto se constituye como un manual ni pretende establecer verdades absolutas sobre el oficio, sino que es solo una mirada a un campo en construcción que propone claves para entender uno de los roles más complejos que día a día se está asumiendo en las organizaciones: el de consultor en comunicación estratégica. Para ello, en la primera parte se enuncian los conceptos sobre los que se fundamenta el escrito. En la segunda parte se desarrollan las reflexiones, aprendizajes y recomendaciones para la labor del consultor en comunicación estratégica. Al final se plantean los retos alrededor de la comunicación estratégica y se releva su importancia en el contexto colombiano.

Sobre los conceptos fundamentales

Para comprender mejor este escrito, retomaremos algunos conceptos como el de comunicación. De acuerdo con Uranga (2006):

La comunicación es un proceso social de producción, intercambio y negociación de formas simbólicas, fase constitutiva del ser práctico del hombre y del conocimiento que de allí se deriva. De esta manera podemos decir que “la comunicación se define por la acción” porque es “a través de nuestras acciones (que) vamos configurando modos de comunicación”. Pero, al mismo tiempo, “la comunicación que hacemos de nuestra acción, el lenguaje que utilizamos, constituye el sentido y el contenido de nuestra acción. (p. 40).

En un ámbito como el de las organizaciones, las personas están en ese proceso constantemente, por lo que toma fuerza la necesidad de planear acciones en las que se gestionen esas formas simbólicas que constituirían la cultura y la identidad de la organización, en especial cuando a la Comunicación se le adiciona el adjetivo de estratégica. Cabe mencionar que en la academia se tiende a estigmatizar la palabra estrategia, quizá por su origen en la milicia, la cual está relacionada con la planeación del combate, y después por la publicidad, referida a la planeación para vender algo. Solamente hasta después de la década de 1980 el término se empezó a usar en referencia a las relaciones públicas y después a la Comunicación, en la que hoy resurge pensada de otra manera.

Para explicar y comprender cómo se la entiende vamos a revisar los planteamientos de Pérez (2012), quien afirma que para que una comunicación sea “estratégica” tiene que cumplir al menos tres requisitos:

Tener los rasgos de toda acción estratégica (contar con una meta; que el sujeto que toma las decisiones esté en incertidumbre; que se actúe anticipativamente; que tenga en cuenta las posibles reacciones y decisiones de quienes pueda resultar afectados con el resultado; que haya evaluado diversas alternativas para lograr la meta; y que elija una alternativa que se ejecutará).

Si la acción estratégica es comunicativa debe perseguir metas comunicacionales o materializarse mediante la comunicación y cumplir ciertas funciones de su naturaleza significativa y relacional.

Y desde los nuevos paradigmas, esa acción comunicativa estratégica tendría que tener otros rasgos adicionales: ser fruto del pensamiento complejo; no solo hablar/difundir sino también escuchar/dialogar; buscar más la articulación que la persuasión y la conectividad que la difusión; compartir y armonizar las propias percepciones y valores más que imponerlos; servir de lugar de encuentro, y generación de significación y de sentido compartido.

A pesar de esta exposición de condiciones, Pérez concluye que “más allá del problema de la adjetivación de “estratégica” a la comunicación o del cumplimiento de unas condiciones, de lo que se está hablando es de la comprensión de la complejidad del proceso humano, entender quiénes somos y cómo nos relacionamos. (Pp. 28-29).

En este mismo sentido, Contreras (2014) afirma que hablar sobre los desafíos para planificar la comunicación a partir de las mediaciones, es decir, desde los sujetos, implica recuperar la noción del comunicare. Esto permite entender la comunicación en su perspectiva relacional: construir organizaciones comunicadoras, dialogantes y transparentes, superando la noción de las organizaciones eficientes. De igual manera, implica trabajar estrategias de comunicación con la finalidad de incidir en las prácticas sociales guiadas por el discurso. De allí que la planificación de la comunicación tiene que superar la estructuración de diagnóstico, propuesta, plan. Por tanto, el discurso es la materia prima de la comunicación.

Podemos ver cómo se reinventa la planificación estratégica organizacional, dejando de lado los preceptos meramente económicos por otros en los que las personas se valoran en su humanidad y en sus posibilidades de interlocución, dejando de ser recursos humanos para ser agentes de cambio. Cabe precisar que entenderemos el concepto de organización de acuerdo con lo que precisa Morin (1981):

La organización es la disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos (...). Asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización, pues: transforma, produce, reúne, mantiene. (p. 126).

Desde este punto de vista comprendemos la organización como una unidad de personas (por tanto, compleja y viva), convocadas alrededor de un interés particular, la cual, en su interacción, logra una cultura y una identidad que la hace única, dinámica y con posibilidades de cambio.

Las organizaciones se dividen en tres sectores económicos de acuerdo con su actividad: el primario (aprovechamiento de materias primas), secundario (manufactura) y terciario (servicios), así como por sus objetivos de lucro en públicas, privadas y sociales. En cualquiera de estas clasificaciones, las dinámicas de comunicación son diferentes, algunas cuentan con la intermediación de una relación laboral, en otras el papel es de activista, miembro o militante. Sin embargo, las formas de abordaje basados en la comunicación pueden ser similares de acuerdo con el lugar de enunciación que disponga un comunicador, tanto para unas organizaciones como para otras, a pesar de su razón de ser. Los sentidos de la interacción deben ser coherentes y propender por el bien general para todos los actores sociales involucrados.

En el caso de las organizaciones sociales, la comunicación estratégica da una posibilidad que antes parecía ser exclusiva del sector empresarial: le permite auto conocerse, planear su comunicación hacia adentro y hacia afuera, coordinar acciones, hacerse ver, fortalecer su labor organizativa permitiéndole estar más presente, ganar en confianza en vínculos y en financiamiento a partir de la participación.

Como vemos, a partir de estas precisiones de los conceptos se vislumbra que, a pesar de las complejidades de las organizaciones, de lo que se está hablando en este texto es de la comunicación como proceso social de construcción de sentidos, con la particularidad de que, en el caso de las organizaciones, estos sentidos circulan en torno a unos intereses específicos de un grupo de personas y en pro de un cambio. Este ejercicio están representado en las posibilidades de participación y autonomía de los actores sociales que serían protagonistas de ese cambio, aun sin la presencia de un comunicador, quien precisamente tendrá la responsabilidad de generar las condiciones para que ese proceso se dé aun sin su presencia.

Desde las perspectivas planteadas se puede afirmar que es posible gestionar el cambio en cualquier tipo de organización y que esto no es una utopía ni una paradoja. Para hacer esta aseveración, es necesario entender a la comunicación estratégica como la posibilidad de transformar situaciones a partir del diálogo con los actores sociales y, en este sentido, la participación es fundamental para la apropiación de los procesos por parte de los involucrados. Realizar un proceso con las características mencionadas requiere esfuerzo, voluntad política, capacidad de escucha y entender al otro, así como enfrentar las realidades organizacionales de las que a veces ni se habla. Así, las organizaciones se enfrentan a la decisión de adoptar un modelo jerárquico de transmisión, obediencia y silencio, un modelo participativo de diálogo, apropiación y construcción, o trasegar el indefinido camino entre uno y otro, con las implicaciones que ello trae. En cualquiera de estas circunstancias el papel del comunicador es trascendental y marca la ruta.

Ser consultor en comunicación estratégica

En términos generales, un consultor en una organización es un asesor que cuenta con conocimientos y experiencia en un asunto particular cuya labor es la de apoyar a quien lo contrata a tomar decisiones y desarrollar una labor que solo no podría ejecutar. Dependiendo del área de trabajo del consultor, varían sus funciones, de modo que lo adecuado para que realice una buena asesoría es que tenga la capacidad de entender la organización, comprender sus problemáticas y las posibles soluciones, optimizando recursos. Como se puede anticipar, ser consultor implica una serie de características profesionales, pero sobre todo personales, que en la medida en que estén presentes evitan efectos negativos en la organización. Aspectos como la experiencia, los conocimientos, las habilidades y los métodos contribuyen a una mejor labor del consultor.

Por otro lado, se debe contar con la capacidad de permitir a las organizaciones ser las protagonistas de sus propios cambios. Para Doyle (1989), ser un agente transformador y el trabajo del consultor necesariamente deben tener en cuenta la gestión del conocimiento y, en términos am-

plios, la capacitación del personal en los procesos organizacionales. Es decir, quien desarrolla el papel de consultor tendría que motivar a los actores sociales de la organización a aprender de su proceso.

De acuerdo con las características mencionadas, regularmente, una organización toma la decisión de acudir a un consultor externo después de pensarlo mucho o debido a una coyuntura del momento, ya que es difícil que esa unidad se abra para ser intervenida por un extraño. Las cabezas de las organizaciones muchas veces se resisten a que llegue alguien ajeno a “revelar” lo que sucede dentro de ellas, y más cuando en su mayoría las y los directivos consideran que lo saben todo y sobre todos los temas. Considerando esto, el que una organización busque apoyo para desarrollar un proceso es ya una ganancia para el consultor, aunque solo es el primero de muchos pasos que tendrá que dar en la búsqueda de la información, en la formulación de ideas para mejorar e incluso en la ejecución y el monitoreo. De hecho, uno de esos pasos, que a veces toma buena parte del tiempo, es el proceso de generar lazos de confianza entre el consultor y la organización.

Entre las resistencias que muchos de las directivas o fundadores de las organizaciones tienden a percibir frente a la idea de acudir a un consultor se pueden encontrar razonamientos como que “un recién llegado no entenderá mi organización”. Estas afirmaciones pueden ser parcialmente ciertas porque quien hasta ahora se acerca se enfrenta al reto de que no comprenderá muchas de las cosas que se encuentran “de la misma manera” en que fueron concebidas o direccionadas. En este punto es donde lo que se presenta como problema se convierte en un atributo. Ese es precisamente el aporte de la consultoría y en donde radica su importancia, ya que tiene otra perspectiva que de una u otra manera puede contribuir al buen desarrollo de la organización.

Otra de las aseveraciones es que “el apoyo del consultor no le va a servir a mi organización porque no es igual a las otras”, la cual es debatible porque si bien es cierto que cada organización tiene sus particularidades, también lo es que la consultoría no maneja una fórmula maestra que funciona igual en todos los ámbitos. Por el contrario, entre las cualidades personales de este tipo de asesoría está la flexibilidad y la creatividad. Lo

que una consultoría efectiva es encontrar en cada contexto lo que necesita a partir de la planeación y ejecución de acciones.

También se encuentran comentarios como “aquí las cosas van bien, lo que necesitamos es...”. Introducir una consultoría a una organización implica escuchar lo que esta persona tiene que decir como experta. Esto, a veces, tiene que ver con darle vuelta a las prioridades o transformarlas, entendiendo la importancia de otros puntos de vista. Los problemas a veces están tan cerca que no se ven y lo que se quiere no es lo que se necesita.

Al estar inmerso en las realidades sociales, las situaciones de los contextos se naturalizan de tal manera que son invisibles a los ojos de los actores sociales que los viven. Esa otra mirada de la consultoría permite enfocarse en temas que posiblemente de otra manera hubieran podido pasarse por alto. En consecuencia, en un entorno en el que se nos ha enfatizado la importancia de las respuestas acertadas, subvaloramos el valor de las preguntas, que formuladas de manera adecuada, son clave para el desarrollo de la consultoría ya que permite llegar a información tácita y explícita primordial para la planeación.

Las preguntas que surgen de una consultoría no solo deberían pasar desde lo macro hasta lo micro de la organización y su entorno, sino que también tendrían que ver con el quehacer profesional del consultor, sobre lo técnico y lo personal. Ejemplo de ello es que, en repetidas ocasiones, durante las clases, los futuros consultores preguntan sobre la generación de confianza: ¿cómo entablar vínculos de confianza con los actores sociales? o ¿eso cuánto tiempo se lleva? Estos son interrogantes recurrentes para los que no hay una sola respuesta, y las que hay, superan lo racional y van hasta la dimensión del sentir. La confianza nace a partir de una suma de condiciones objetivas, subjetivas, externas, etc., que van desde el manejo adecuado del lenguaje, evitando los tecnicismos, hasta el grado de confidencialidad que se le dé a la información. Cuando se logra construir confianza, el proceso de consultoría toma un ritmo propio, el consultor pasa de ser ese externo que husmea a convertirse en la conciencia de la organización.

Aquí aparece uno de los dilemas éticos de la consultoría: una vez ha logrado recopilar información, muchas veces se encuentra con información contraria o diferente a lo que la dirección había planteado inicialmente. Se encuentran con métodos que están desactualizados para el momento actual, actores sociales no pertinentes para el desarrollo de la organización, resultados inesperados sobre procesos que parecían venir bien. Entonces, la consultoría se encuentra ante una dicotomía que se resume en el dilema: “¿Se lo digo o no se lo digo?”. De igual manera, si se informa: “¿Cómo se lo digo? ¿Me volverán a contratar?”. Esta es una constante que solo puede ser respondida a partir de la ética. Una consultoría debe entender las consecuencias para la organización de la decisión que tome y la manera en que la asumirá. Además de ello, entre las cualidades éticas, profesionales y personales de la consultoría están la disposición y la disponibilidad, pues quienes asumen este papel están conectados permanentemente a la organización, a cualquier hora y en cualquier lugar, y la cabeza siempre está en función de los objetivos organizacionales.

En el caso de la consultoría que se especializa en comunicación estratégica, hay que decir que además de suplir las responsabilidades anteriormente mencionadas, tiene la delicada responsabilidad de las relaciones dentro y fuera de la organización, el fortalecimiento de vínculos y la dinamización de flujos de intercambio con los actores que están en tres ámbitos sociales: primero, en el entorno que circunda a la organización, pasando por los organismos de control, los aliados estratégicos, e incluso, la competencia. En segundo lugar, la misma organización, en la cual además de los procesos misionales están las relaciones profesionales y personales, las jerarquías, los conflictos de interés, etc. Y tercero, los procesos comunicacionales, lo referente al manejo de la información, la formación y la comunicación, la importancia de la comunicación en la organización, el modelo que desea seguir, su manejo, los canales que tiene a nivel interno y externo, la existencia de escenarios de comunicación, la participación de los actores sociales en las decisiones y el actuar en la misión estratégica.

Desde ese punto de vista, el trabajo de un comunicador estratégico es complejo, incluso si se le encomienda el desarrollo de un solo objetivo

estratégico o una sola de las cuatro fases del ciclo del proyecto (diagnóstico, formulación o planeación, implementación o ejecución y seguimiento, monitoreo o evaluación), puesto que debe tener en cuenta las variables de los diferentes ámbitos y las implicaciones que hay alrededor de cualquier decisión, pues la comunicación atraviesa la organización de diversas maneras. Este es el motivo por el cual un comunicador debe ser riguroso y sistemático en el proceso de indagación previo, se llame diagnóstico, análisis comunicacional, mapa integral de comunicación, etc., de acuerdo con los diferentes autores que han teorizado al respecto. A esta etapa vale la pena dedicarle un buen fragmento de este texto pues de ella depende en gran parte lo que acontezca con el plan de comunicación en general.

Así como el término *estratégica* ha sido pensado por la academia, el de *diagnóstico* también. Se pueden encontrar versiones que manifiestan que es determinista, por cuanto define la situación de un momento particular, equiparado en su origen en la medicina, en donde un médico (que “sabe” más que el paciente) dictamina una verdad (diagnostica) al enfermo (débil). A la palabra *diagnóstico* se le critica, entonces, desde esa mirada, por desconocer el dinamismo de las situaciones sociales y porque se advierte como un ejercicio de poder. Por esto es que se ha cambiado la denominación de *diagnóstico de comunicación* a *análisis comunicacional*, como la manera de orientarse hacia otras formas que propendan por la participación. De este modo, se subvierte la dinámica de jerarquía en la medida en que los actores contribuyen en la construcción del análisis, planeación, ejecución y evaluación en una dinámica de redistribución de responsabilidades.

El manejo de la información

El análisis, más que la descripción y la interpretación, se constituye en la posibilidad para que los actores de la organización se reconozcan, comprendan su situación actual y se apropien de los procesos que les permitirán modificar la realidad respondiendo al sentido que ellos le den. Es en esta fase de indagación cuando la consultoría pone en juego todas sus habilidades personales y profesionales para abordar a los ac-

tores sociales que son las principales fuentes de información, así como escucharlos, dejando de lado sus prejuicios. El objetivo es llegar no solo a la información que está explícita en la organización y su entorno, sino a la que está implícita, la que circula con ritmo propio, los sentidos, las prácticas sociales y de comunicación, las subjetividades individuales y colectivas de los actores sociales, entre otros. A pesar de que lo que se le solicite a la consultoría sea un tema en particular, un comunicador llevará a cabo un proceso de investigación riguroso y sistemático, en donde la pregunta, el cómo hacerla (las herramientas) y el fortalecimiento de la confianza son elementos muy importantes para la búsqueda de datos cualitativos y cuantitativos que le permitirán tomar las mejores decisiones a la hora de planear y ejecutar.

En este proceso de recolección se usan las herramientas tradicionales de recolección de información como la entrevista, la encuesta, la observación y la revisión bibliográfica, pero también, de acuerdo con la creatividad y la capacidad de innovación, se puede echar mano de otras alternativas para lograr esa exploración. Por ejemplo, se pueden usar técnicas de taller grupal que permiten lograr información implícita y explícita de lo objetivo y lo subjetivo en un mismo espacio, o de herramientas propias de la gestión como el análisis PESTEL, el análisis DOFA o el árbol de problemas.

Si la recolección de la información es un reto en sí, el manejo que se le dé es fundamental para que esta etapa resulte beneficiosa para la planeación. Por eso es recomendable que un comunicador consultor sea organizado, metódico y estratégico en la manera en la que la recoge y en su tratamiento, que la selección de las herramientas responda a un sentido y que los hallazgos sean analizados de tal manera que su triangulación permita observar esos puntos claves sobre los que se actuará. De acuerdo con la experiencia propia, algunas claves fundamentales para el momento del trabajo de la consultoría son:

- **Diversidad de fuentes.** Es recomendable contar con la participación de actores diversos que permiten diferentes miradas de las realidades. No es lo mismo lo que opina la gerencia de la organización que uno de los trabajadores de planta. No podemos quedarnos con una sola versión de la realidad orga-

nizacional porque podríamos estar reduciendo otras posibles alternativas que pueden aportar a una mejor planeación.

- **Priorizar la información recolectada.** Es primordial poseer criterios éticos y técnicos claros que permitan darle relevancia a cierta información o renunciar a esta, es decir, ser capaz de comprender su validez y priorizarla. No en pocas ocasiones la consultoría pretende conocer en profundidad la organización o anticiparse a las respuestas de las fuentes. Este es un error frecuente que empaña el diagnóstico porque no permite ver la complejidad de las situaciones o los cambios que se hayan presentado desde que obtuvo la información.
- **Optimizar el tiempo.** Conocer la organización implica comprender sus dinámicas. Indagar no puede ser una distracción o una interrupción para el quehacer organizacional ni menos para lo proyectado por la consultoría y sus tiempos. El proceso de recolección de la información, su análisis y validación pueden ser ejercicios paralelos y complementarios entre sí.

La consultoría en comunicación estratégica tiene el gran reto de comprender la complejidad organizacional en un proceso sencillo, de allí la importancia de un adecuado diseño metodológico, la voluntad política de las directivas y el acceso libre a la información. Esta clave se articula con la primera, sobre diversidad de fuentes, en la medida en la que es mejor abordar más fuentes en menos tiempo y no estar mucho tiempo solo con algunas, lo que podría obstaculizar los procesos cotidianos de la organización.

- **Hacer acuerdos respecto a los sentidos.** Para desarrollar de mejor manera su papel, un comunicador estratégico tendría que acordar los significados de lo que dice la organización y los actores sociales. Cada organización cuenta con un lenguaje y unos significados propios que son necesario entenderlos para hacer un plan de comunicación pertinente y cercano que genere apropiación social. Este ejercicio se desarrolla a

partir de una validación permanente con los involucrados, lo cual conlleva un diálogo constante, permanente y cuidadoso. En varias ocasiones estos acuerdos no se llevan a cabo, lo cual conlleva consecuencias para el trabajo de la consultoría. En consecuencia, plantear los hallazgos a pesar de la brecha entre lo que se encontró y lo que se había dicho que era la realidad organizacional.

Una vez realizada esta fase de indagación, se espera que consultoría en comunicación, respondiendo a la realidad organizacional encontrada, proponga el plan de comunicación en donde se determinen los objetivos, públicos, mensajes, estrategias y tácticas, medios, herramientas, materiales, actividades, indicadores, cronograma y presupuesto para su consecuente implementación y evaluación. Para la ejecución del plan de comunicación, es conveniente hacer claridades desde el principio para evitar malentendidos en el camino. Por ejemplo, se debe aclarar la definición de un interlocutor, el equipo con el que se trabajará, el cronograma de trabajo, los procesos, la gobernabilidad del plan (establecer quién decide sobre qué) y el monitoreo (establecer cómo y bajo qué criterios o indicadores se hará). Durante el proceso completo, la consultoría mantendrá características similares a las planteadas, seguirá leyendo a la organización, interpretándola, reflexionándola y dándole un carácter de flexibilidad al plan de comunicación para adecuarse a los cambios que el momento proponga, sin perder el norte trazado.

Para terminar...

Como vemos, el trabajo de la consultoría en comunicación estratégica va más allá de llevar a cabo una estrategia o acción de comunicación, es más que la producción de un contenido específico o el suplir una necesidad de momento. Por el contrario, se trata más bien de un dinamizador del proceso de la comunicación a partir del conocimiento de las necesidades reales de la organización y su capacidad de anticipación.

Un comunicador estratégico que logra comprender la complejidad de su labor y desarrollarla se convierte en la mano derecha de la gerencia, un asesor primordial para el líder de la organización. Para lograr ser

ese consultor, además de lo mencionado, se requiere de actualización permanente en temas técnicos de su labor, específicos de comunicación y nuevas tendencias, así como capacitación en habilidades blandas, una visión integral de la organización y su discurso, capacidad de gestión (de métodos, de tiempos, de alianzas, de presupuesto, del cambio), de anticipación (monitoreo y evaluación constante, manejo de métricas, análisis de datos y de indicadores) y de reacción (responder rápidamente a las coyunturas y gestionar crisis).

En el mercado hay innumerables ofertas de consultores en comunicación, cuya formación es en otras áreas, y si bien es cierto que el ser humano es un comunicador por sí mismo, no todas las personas de todas las profesiones están en capacidad de ejercer esta labor y mucho menos dentro de las organizaciones pues, como hemos visto, el trabajo del comunicador debe estar basado en el desarrollo de unas habilidades propias y en la profundización de unos conocimientos que van más allá del lenguaje o de los medios. Es necesario un profesional que tenga la capacidad de entender las necesidades del contexto y que, desde una posición, incluso ideológica, sea capaz de transformar las situaciones del entorno mediante la creación de espacios de comunicación adecuados. Si lo que se quiere es tener esa cualidad de estratégico, es necesario ir más allá, entender la complejidad de los procesos humanos y sociales, asumir que el cambio es permanente y que las personas que hacen parte de una organización, a pesar de sus diferencias y situaciones, deben avanzar hacia unas metas y objetivos comunes.

La experiencia en el campo de la consultoría permite deducir que es común que para las organizaciones el tema de la comunicación no sea reconocido como importante ni mucho menos estratégico. Se asume que contar con un consultor en comunicación estratégica puede llegar a ser percibido, para algunos, como un accesorio o un lujo del que se puede prescindir, y que aun los comunicadores de planta no cuentan con un nivel jerárquico lo suficientemente alto como para incidir en las decisiones organizacionales. Ante este panorama, existen varios retos en diferentes ámbitos: para la comunicación, demostrar la importancia de su papel como estratégica para las organizaciones; para el campo de la comunicación estratégica, aprovechar que existe esta necesidad

latente en las organizaciones, el desconocimiento en el mercado y su novedad, para construir el quehacer de una manera participativa, integral y ética; para las y los comunicadores, una oportunidad de realización profesional, laboral y personal, que como vimos en el escrito, va más allá del trabajo regular operativo.

No podemos terminar sin resaltar que las particularidades del contexto social también se constituyen como un espacio en el cual la comunicación estratégica debería tener un papel fundamental, dado a que es por medio de aquella que se permitiría gestionar el cambio a otros lenguajes, otras formas de diálogo y otros procesos más horizontales e inclusivos.

Referencias

- Contreras, A. (2014). Adalid Contreras se refiere a la comunicación para el buen vivir. (S. Coral, Entrevistador) <https://www.uasb.edu.ec/entrevistas/adalid-contreras-se-refiere-a-la-comunicacion-para-el-buen-vivir-ID35118/#:~:text=A%20prop%C3%B3sito%20del%20libro%20Sentipensamientos,la%20comunicaci%C3%B3n%20y%20la%20sociolog%C3%ADa.>
- Doyle, M. (1989). *Creando grandes cambios organizacionales*. Centro de Estudios de Técnicas de Dirección: CETED.
- Morin, E. (1981). La naturaleza de la naturaleza. En *El Método* tomo I. Cátedra.
- Pérez, R. (2006). Los 7 cambios de la Nueva Teoría Estratégica. *Tendencias 21. Revista Electrónica de Ciencia, Tecnología, Sociedad y Cultura*. https://www.tendencias21.es/estrategar/Los-7-cambios-de-la-Nueva-Teoria-Estrategica_a212.html

Pérez, R. (2012). Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”? *Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales* (2), pp. 6-42. <http://revistametacomunicacion.files.wordpress.com/2011/10/articulo-11.pdf>

Uranga, W. (2006). El cambio social como acción transformadora. En A. Enz, R. Fantin e I. Laharrague (Eds.). *Comunicación para el cambio social* (pp. 39-46). La Cruzía.

Comunicación organizacional, estrategia y responsabilidad social

Amparo Cadavid Bringe¹   

Resumen

Este capítulo presenta una comprensión de la comunicación estratégica para el cambio social y su relación con la responsabilidad social, surgida de una experiencia de más de 30 años como comunicadora para el cambio, dentro de diferentes instancias, en respaldo de las comunidades. Se quiere mostrar una visión de la comunicación como un factor central en la transformación que se busca dentro de una de las dinámicas complejas del mundo productivo, cuando este también desea y busca alcanzar la justicia y la equidad social con su acción. Se plantea un entendimiento de la comunicación básicamente como un diálogo urgente entre quienes deben enfrentar, asumir y resolver situaciones complejas derivadas de la confrontación de intereses como un territorio, recursos, productividad, empleabilidad, seguridad industrial, ingresos, beneficios sociales y demás factores asociados hoy a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), es decir, a los interlocutores que se encuentran en lados diferentes del diseño y ejecución de los grandes planes y proyectos de intervención de las corporaciones y empresas.

1 Doctoranda en Comunicación de la Universidad de Cádiz, Magister en Comunicación para el Desarrollo de la Simon Fraser University Canadá, Magister en Comunicación de la Universidad Javeriana y Especialista en Radio Educativa de Tavistock House of Education de Londres. Con más de 25 años de experiencia en el campo de la comunicación y el cambio social, Ha sido consultora para empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, organismos multilaterales y ha trabajado con comunidades. Fue Decana de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Es docente investigadora de la misma universidad en la Maestría en Comunicación Educación en la Cultura y en la Maestría de Comunicación Estratégica y Cambio Social.
maria.cadavid@uniminuto.edu

Palabras Clave: Comunicación organizacional, responsabilidad social, comunicación estratégica.

Organizational communication, strategy and social responsibility

Abstract

This chapter presents an understanding of strategic communication for social change and its relationship with social responsibility, arising from an experience of more than 30 years as a communicator for change, within different instances, in support of communities. The aim is to show a vision of communication as a central factor in the transformation sought within one of the complex dynamics of the productive world, when it also desires and seeks to achieve justice and social equity with its actions. An understanding of communication is proposed basically as an urgent dialogue between those who must face, assume and solve complex situations derived from the confrontation of interests such as a territory, resources, productivity, employability, industrial security, income, social benefits and other factors associated today with the Sustainable Development Goals (SDGs), that is, to the interlocutors who are on different sides of the design and execution of the great plans and projects of intervention of corporations and companies.

Keywords: Organizational communication, social responsibility, strategic communication.

Comunicação organizacional, estratégia e responsabilidade social

Resumo

Este capítulo apresenta uma compreensão da comunicação estratégica para a mudança social e sua relação com a responsabilidade social,

decorrente de mais de 30 anos de experiência como comunicador para a mudança, em diferentes instâncias, em apoio às comunidades. O objetivo é mostrar uma visão da comunicação como fator central na transformação que se busca em uma das complexas dinâmicas do mundo produtivo, quando também deseja e busca alcançar a justiça e a equidade social por meio de suas ações. Propõe uma compreensão da comunicação basicamente como um diálogo urgente entre aqueles que devem enfrentar, assumir e resolver situações complexas decorrentes do confronto de interesses como território, recursos, produtividade, empregabilidade, segurança industrial, renda, benefícios sociais e outros fatores associados hoje aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), ou seja, os interlocutores que estão em lados diferentes do desenho e da implementação de grandes planos e projetos de intervenção de corporações e empresas.

Palavras-chave: Comunicação organizacional, responsabilidade social, comunicação estratégica.

Unas palabras de presentación

Durante muchos años de mi práctica profesional en el campo de la comunicación el desarrollo, el cambio social, en el marco de instituciones, organizaciones y comunidades, cuyo propósito es enfrentar y aportar a resolver temas como la pobreza y la violencia, siempre estuvieron presentes dos conceptos: lo estratégico y responsabilidad social.

Generalmente, estuve en ONG, fundaciones, la cooperación y la universidad, en procesos que respaldan proyectos de las comunidades. Todas las situaciones me enseñaron la complejidad de este tema y de cada una aprendí una arista concreta en la cual la comunicación se convierte en una piedra angular de los procesos de transformación.

En estos contextos un comunicador debe enfrentarse, vivir y trabajar en un mundo complejo donde una de sus principales características es la coexistencia de intereses muy diferentes, aunque no siempre complementarios entre sí, sino por lo contrario, enfrentados.

El mundo que gesta, alberga y construye las políticas, planes, programas, proyectos y prácticas del desarrollo y el cambio es uno donde participan muchas partes: el Estado, corporaciones, empresas, ONG y fundaciones, organizaciones, redes y movimientos sociales, la cooperación nacional e internacional. En este escenario, la comprensión del mundo, de qué es y cómo hacer desarrollo, cómo lograr transformaciones y construir paz, así como el papel que le corresponde a cada uno son tan diferentes que el entendimiento entre ellas generalmente es ambiguo y dificultoso. Los diálogos con frecuencia son infructuosos y el entendimiento queda diluido. Cada participante se queda con su visión propia y la construcción de un contexto común se hace ajena.

Los referentes están generalmente alineados con los intereses de cada uno y con frecuencia son opuestos, o al menos se entienden como tales, especialmente, entre las corporaciones y empresas y las comunidades donde deben actuar para sacar adelante sus proyectos productivos y empresariales. Ambas partes abogan por un mundo mejor, pero el imaginario deseado de “mundo mejor” no puede ser más distinto. El Estado con frecuencia, y con pocas excepciones, privilegia los intereses de las corporaciones y empresas, o simplemente se mantiene al margen, sin asumir su papel regulador. A la cooperación le sigue costando mucho trabajo pasar del enfoque del desarrollo y la justicia, que defiende y conoce muy bien en el papel y los esquemas a la práctica que se evidencia en sus procedimientos² con los cuales se acerca e impone a las comunidades en las cuales deben llevar a cabo sus proyectos productivos.

En este capítulo busco ofrecer los resultados de una reflexión sobre mi práctica profesional como comunicadora para el cambio social de más de 30 años, la cual se propone aportar brevemente a esclarecer algunos puntos centrales.

La pregunta que generó este texto es: ¿Cómo alimenta a un comunicador social el planteamiento y el debate sobre la relación comunicación organizacional con enfoque estratégico y responsabilidad social de las

2 Me refiero a los procesos y formatos de planeación, de preparación de proyectos, seguimiento, evaluación y sistematización de estos.

organizaciones? Ambos conceptos son importantes, están a la orden del día y, a la vez, están en proceso de construcción. Se sigue avanzando en ello y hoy existen diversos enfoques en su comprensión, y su práctica.

Me dirijo en este caso al comunicador organizacional estratégico que tiene como característica principal hacer parte de equipos amplios e interdisciplinarios que deben sacar adelante una empresa, un plan, proyecto, o institución. Lo diferencio del enfoque del director de comunicación (DirCom), (Garrido, 2004), el cual tiene otro enfoque y sobre lo cual hay una amplia bibliografía y reporte de proyectos y acciones.

El enfoque Dircom considera que un comunicador, con base en los objetivos, visión, misión y valores de una organización, asume la responsabilidad de definir y concretar la política de comunicación corporativa, se trate de una empresa o una institución pública o privada. Su marco de acción es el plan de comunicaciones y de medios de esta entidad y su oficio es llevarlo a cabo para provecho de ella. Es la persona encargada de la imagen corporativa y debe hacer todo lo posible para asegurar que todos los eventos planificados en la empresa tengan éxito, ya sea para la entidad o para los clientes.

Para un comunicador organizacional estratégico el plan de comunicaciones y medios es solo un paso más que debe asumirse en el entramado de muchas otras actividades que le amplían su campo de acción y sus tareas. Se trata ante todo de un elemento que lo ubica en una posición de ser “avizor” de los procesos y movimientos de la entidad, como presentamos a continuación.

Responsabilidad social

En la historia, el concepto de responsabilidad social tiene dos grandes etapas. En una primera, surgida en las décadas de 1930 y 1940 en los Estados Unidos, cuando nació en las grandes empresas y corporaciones un deseo filantrópico de aportar al desarrollo de sectores que pueden o no ser de su interés cercano. Por ejemplo, los grandes conglomerados farmacéuticos comenzaron a hacer aportes significativos a investigaciones médicas

y biológicas. Otras empresas otorgaron presupuestos muy importantes a las universidades para deportes, el desarrollo del campo de las bellas artes (museos, salas de exposición, mecenazgos) ofrecieron fondos para becas de postgrado, premios a obras en todos los campos y proyectos de desarrollo local en las grandes urbes o pueblos rurales.

La gran depresión de 1930 jugó un papel central en la apertura de la sensibilidad de las empresas sobre la sociedad. Se trató de un “llamado” a mirar hacia afuera no solamente como una sociedad consumidora, sino como una sociedad doliente. Fue un momento histórico.

Las acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se incrementaron, especialmente en la década de 1930, a raíz de la gran depresión, ocasionada por la crisis bursátil, la cual trajo como consecuencia el desempleo masivo y la pobreza que debió afrontar la mayoría de la población, no solo en Estados Unidos, sino también en Europa y Latinoamérica. Entre las décadas de 1950 y 1960, se adquirió más conciencia por parte del sector privado norteamericano de la necesidad de impulsar causas sociales. Esta primera etapa se basó en el despertar de las empresas a un sentimiento y una necesidad de ser benefactores, ser solidarias (desde su posición) con los que sufren. Fue una base importante que ha marcado un camino.

Así comenzaron a llegar donaciones y aportes, que si bien fueron pequeñas, terminan convirtiéndose en fundaciones (Rockefeller, Kellogs, Ford), y en programas de becas y premios (N.Y Times, Rolex), estructurándose social y económicamente como otra entidad asociada a su generadora, con su propio enfoque, campo de acción, presupuesto, planes y programas. Con el tiempo, estas programas y fundaciones demostraron sus grandes aportes y recibieron un reconocimiento y disminución de sus impuestos, es decir, crearon una línea de reducción fiscal.

En Colombia, América Latina y el mundo, la responsabilidad social apareció y se ha conformado a partir de esa actividad desarrollada por las grandes empresas y corporaciones nacionales e internacionales cuando tomaron conciencia (especialmente las que tenían operacio-

nes en países del tercer mundo) del impacto que su presencia traía no solo para su propio beneficio expansionista, sino en el mundo al que llegaban, el país, las localidades, las comunidades que hacían parte de su entorno. Inicialmente, hicieron planes de filantropía consistentes en donaciones para actividades recreativas y afines, inspirándose en experiencias de la década de 1949 y 1950. Con el tiempo, los Estados también tomaron conciencia de que la presencia de estas empresas y transnacionales (que se llevaban importantes ganancias con la operación en sus países) debían dejar no solo impuestos y algo de empleos, sino también inversiones financieras en las comunidades y localidades, donde muchas veces los mismos Estados no alcanzaban a llegar. En ese contexto hubo un tránsito de la concepción de donaciones de caridad y beneficencia hacia el de responsabilidad social. Es allí cuando la comunicación aparece en escena.

A finales del siglo XX y comienzos del XXI esta materia ya había adquirido complejidad y notoria relevancia no solamente en las corporaciones, empresas e instituciones, sino en la academia. Cortina (2010), una filósofa de gran renombre no solo en la Universidad de Valencia, España, su país natal, sino en Europa y América Latina, reflexiona y escribe desde su perspectiva sobre conceptos centrales para este campo. Ella ha sido una de las maestras del tema, porque además de sus escritos, a partir de los años noventa y hasta la fecha ha sido maestra presencial de empresas, universidades e instituciones también en América Latina. Yo la conocí y fui su alumna en los talleres que se hicieron dentro de Ecopetrol en la década de 1990 y he visto cómo sus aportes fortalecieron los conceptos y las prácticas de la RSE. Lo más importante es que ubica esta teoría y práctica dentro de la ética y, en particular dentro, de la ética empresarial, asunto que le da estatus y profundidad a esta relación entre las corporaciones, empresas y sociedad.

Aprender a hacer seguimiento y rendir cuentas de nuestras acciones

Las Naciones Unidas (2015), en la cercanía del cambio de milenio, inició un trabajo intenso de creación de conciencia y acción colectiva mundial

en favor de la justicia y la equidad, la cual terminó en el Pacto Global de la Naciones Unidas. Fue lanzado en el año 2000 como una llamada a los sectores empresariales, principalmente, para alinear sus estrategias y operaciones con diez principios universales como los DDHH, la justicia laboral, el cuidado del medio ambiente y lucha contra la corrupción, así como a tomar medidas que promuevan los objetivos del desarrollo sostenible (ODS).

Este hecho, muy significativo para la sostenibilidad del planeta, ha generado transformaciones y creación de dispositivos para su seguimiento. En primer lugar, ha trasladado los conceptos y prácticas propias de la filantropía de las grandes empresas y de muchas pymes de los países del tercer mundo (que desarrollan aportes a sus comunidades como solidaridad con su entorno) hacia la estructuración de políticas, planes y programas de responsabilidad social. Entre la una y la otra hay una gama significativa de maneras de comprender y practicar la responsabilidad social, que fueron retomadas hacia finales del siglo XX por este Pacto Global y enrutadas en una dirección.

Otro impacto fue el hecho de cómo el concepto de responsabilidad social, basado en los ODS, trascendió las empresas transnacionales y nacionales y se introdujo en las instituciones y en las organizaciones sociales que tienen un alcance en el entorno mencionado en estos objetivos (DDHH, medio ambiente, condiciones laborales, corrupción), de tal manera que en el presente la responsabilidad social hace parte de las acciones sociales que provienen de cualquier tipo de organización (productiva, de comercio, servicios, etc.). No importa en qué punto de la inmensa gama de posibilidades se encuentre una organización, este es un tema ineludible hoy en día que cuestiona e interpela a empresas, instituciones, entidades y organizaciones sociales.

Para hacer seguimiento a estos compromisos que iban adquiriendo y firmando las grandes corporaciones, Naciones Unidas (NNUU) implementó un proceso que facilitó el diálogo entre cada sector económico y sus grupos de interés. Este se llamó el Global Reporting Initiative (GRI), la cual fue la iniciativa para reportar globalmente (<https://www.globalreporting.org/>), y su función primordial fue crear un suplemento consensuado de indicadores para medir anualmente los avances en

esos compromisos firmados. Hubo una matriz esencial de indicadores para todos los sectores, para los cuales se hizo un dossier de indicadores particulares <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/>³. Nació con los siguientes 12 sectores: alimentos, financiero, minero, gas y petróleo, telecomunicaciones, agencia pública, vestuario y zapatería, automotriz, logística y transportes. Actualmente lo han llevado hasta 40 sectores, organizados en cuatro grupos según los niveles de impacto de su acción: (i) necesidades y materiales básicos, (ii) la industria, (iii) transporte, infraestructura y turismo, (iv) otros servicios y manufactura liviana. Las especificaciones de estos pueden verse en la plataforma mencionada.

Para construir cada uno de estos suplementos sectoriales, se diseñó y puso en marcha una estrategia metodológica. Esta consistió en hacer equipos por cada sector con la intención de reunir a los integrantes de cada equipo presencialmente durante un periodo de dos años durante cerca de una semana (seis a ocho veces). Estos fueron representantes de firmas específicas de cada sector y representantes de los grupos de interés de esos sectores de todo el mundo.

Cada empresa, por su propia decisión libre y autónoma, se adhería o no a estos reportes, para hacerlos anualmente y rendir cuentas. Es decir, no había ninguna obligación o sanción por no hacerla. Para grandes organizaciones, instituciones y empresas que tienen políticas de transparencia y deben rendir cuentas cada año, los indicadores del GRI fueron un gran aporte y lo siguen siendo. Para diligenciarlos anualmente, debieron invertir en la creación e institucionalización, dentro de su empresa, de una unidad que aprendiera a hacerlo, generara un procedimiento a lo largo del año y lograra elaborar con el informe anual. Actualmente, estos procedimientos crearon los estándares más aceptados y aplicados en todo el mundo.

Tuve la oportunidad de representar el sector comunitario, como mujer colombiana, en el GRI del sector gas y petróleo. Por tanto, puedo dar

3 En esta plataforma se puede acceder a todos los estándares tanto los generales como los específicos de cada área. El link remite a los estándares en español, pero se encuentran en diversos otros idiomas.

testimonio de que en este grupo, que se reunió físicamente en seis oportunidades entre los años 2009 y 2010, se produjo un suplemento de 100 indicadores para este sector en los campos señalados. El sector estuvo representado por las corporaciones: Shell, BPX (British Petroleum Company), Petrobras-Brasil, Statoil, (hoy Equinor) de Noruega, ENI (Ente Nazionale Idrocarburi) Italiana, Hess de los Estados Unidos. Adicionalmente, estuvieron los representantes de los grupos de interés social, que fueron: comunidades y étnias (Colombia), DDHH y mujer (Chile), agua (Ecuador), medio ambiente y vida silvestre (Canadá-Suiza), trabajadores y sindicalismo (Noruega), relaciones con el Estado y democracia local (Nigeria), cambio climático y calentamiento global (Australia).

Desde dónde miro

En este punto es donde entra el tema de la comunicación social. Aquí también es donde mi largo trabajo en instituciones, empresas y organizaciones me sirve de contexto y de fuente para hacer las reflexiones que propongo en este capítulo.

Estuve comprometida haciendo educación y comunicación en proyectos de desarrollo social en las zonas de pobreza y violencia de Colombia y América Latina. La mayoría de las veces estuve vinculada con ONG, agencias de cooperación e instituciones y algunas veces con las empresas. Hacer esto me dio la oportunidad de vivir la dinámica de manera completa, es decir, mirar lo que sucede desde la empresa y su respuesta desde las ONG y organizaciones sin ánimo de lucro, en especial, el papel de la comunicación y también de lo educativo.

Actualmente, mantengo con un equipo interdisciplinario un trabajo con UNIMINUTO en una zona de pobreza y violencia como lo es el Magdalena Medio. En esta oportunidad subsiste una pregunta mucho más concreta y profunda: ¿para qué sirve una universidad en un país que ha vivido una guerra como la nuestra y mantiene niveles de pobreza como los que tenemos en regiones de Colombia? ¿Cómo aporta a una región salir de estas situaciones en un momento de oportunidad como

es el del posconflicto y la “reconciliación, perdón y no repetición”? y en particular, ¿Cuál es el papel del comunicador en este contexto?

Con un proyecto de construcción de oportunidades e innovación rural *in situ* para la reconciliación, por un lado, y por el otro, como profesora e investigadora de posgrados de comunicación, me es obligado sistematizar esta experiencia y plasmarla en escritos que aporten a nuestros estudiantes en su formación posgradual y en su foco profesional.

El planteamiento es que un comunicador social organizacional está, por lo tanto, inmerso en este debate global, ya sea que su organización, empresa o institución esté ya introducida en él, o no lo esté. Por tanto, la RSE es un tema obligado de formación, conocimiento y práctica para esta persona, pues deberá ser parte del trabajo que su entidad emprenda o fortalezca. Se espera que un comunicador social organizacional y estratégico conozca y maneje este tema ya que deberá ser consejero natural para ello y se esperará que sea alguien experto que proponga políticas y planes, y que esté en capacidad de diseñar y realizar estrategias para su organización, empresa o institución. Sobre sus hombros recaerá, entre otros, este tipo de proyectos organizacionales. Por otro lado, se espera que esta persona tenga muy claro el campo de la comunicación dentro del cual actúa, el pleno entendimiento de este y, en consecuencia, el manejo de las estrategias y aplicación de herramientas.

El campo de la comunicación en las organizaciones

La perspectiva desde la cual se enfoca este escrito dentro del campo disciplinario de la comunicación podría llamarse comunicación organizacional estratégica, el cual como marco conceptual y como metodología de trabajo, permite abordar el tema de la comunicación dentro de una organización, institución, empresa o entidad de cualquier dimensión.

La comunicación organizacional es una aproximación a la comunicación, entendiéndola como elemento vital en la construcción y actuar de las organizaciones y entidades sociales, la cual tiene una mirada amplia

y estructural. Sin embargo dentro de ella se han venido desarrollando otros enfoques más funcionales como el concepto de la comunicación empresarial, o la gerencia de comunicaciones (DirCom), desarrollados entre otros, por Italo Pizzolante, Pere Oriol Costa, Alberto Borrini. Hay diferencias vitales entre estos enfoques que llevan el análisis hacia un lado o hacia otro, por ello, cabe aclarar desde qué mirada se plantea este análisis.

Lo que se busca con este enfoque de análisis es, desde la óptica de la comunicación y a través de una mirada crítica, encontrar las relaciones entre los objetivos, las políticas, las estrategias y las prácticas de comunicación que son necesarias dentro de una organización, de tal manera que esta sea realmente un actor social colectivo con consciencia de su existencia en un contexto, una función, deberes, responsabilidades y derechos. No siempre estos elementos existen de manera explícita dentro de una entidad, pero pueden identificarse a través de prácticas o indicios de políticas emergentes. Otras veces, es necesario involucrarlas de manera explícita y estructurada.

Se propone, además, una manera para analizar los elementos que apoyan y fortalecen la política y práctica de la responsabilidad social, para el caso de organizaciones e instituciones con sus grupos de interés desde una mirada comunicativa. Por tanto, es un enfoque que lleva ya sea a la formulación de un trabajo comunicativo organizacional o a un análisis que pretenda ser evaluativo, estratégico y prospectivo para el caso de que ya exista.

La comunicación organizacional es comunicación social

El primer elemento de este enfoque consiste en concebir la comunicación como un campo de existencia, actuación y construcción de los sujetos dentro de una sociedad, a diferencia de otros enfoques que la conciben como una mera estrategia o un instrumento que sirve para lograr objetivos y resultados específicos. Si la comunicación es un cam-

po donde existen y actúan los sujetos, se debe mirar en ella cómo se constituyen, se relacionan y para qué lo hacen esos sujetos.

En esta perspectiva, los sujetos sociales son concebidos como interlocutores, cuyas actuaciones e interacciones construyen permanentemente el tejido social y las diferentes organizaciones que esa sociedad necesita para reproducirse y avanzar hacia el futuro. El estatus de interlocutor tiene dos caras: de una parte, es un sujeto constituido en sí mismo con identidad e intereses propios. Por otra parte, está en capacidad de establecer vínculos e intercambiar con los demás, porque también comparte con ellos identidades e intereses colectivos. Estas dos caras le permiten su primera acción: reconocer a los demás sujetos que conforman su entorno, como sus interlocutores.

El reconocimiento es un factor clave en la comprensión de la comunicación, ya que es a partir de este que se entra en contacto con los otros. Martín-Barbero (1987) fue el pionero que descubrió y planteó el reconocimiento en la academia a partir de sus estudios sobre melodrama, que luego trascendieron a la comunicación. Es en la dinámica comunicativa que “yo me reconozco y te reconozco”. Ser interlocutor y reconocer a los otros como tales pasa por esta acción del reconocimiento.

Por tanto, la comunicación es un campo en permanente transformación. Su función principal es generar vínculos, relaciones, redes, cuyos protagonistas se caracterizan por reconocerse como tales y mantener un contacto y un intercambio productivo. Esto es posible porque entre estas personas existen elementos comunes que se los permiten: horizonte, objetivos, lenguajes para entenderse, temas que los convocan, oportunidades y condiciones para el intercambio.

Esto, aplicado a las organizaciones, significa que una organización o entidad es un sujeto social colectivo (interlocutor) que tiene identidad e intereses propios y, a la vez, interactúa con otros para construir esa sociedad de la cual pertenecen, porque tienen identidades e intereses que comparten. Su primera función comunicativa es reconocerse como sujeto de derechos y responsabilidades y reconocer a los otros, como a sí

mismo. Técnicamente, dentro de esta concepción, el oficio de la comunicación organizacional es apoyar a la organización para: a) construirse a sí misma como un interlocutor social (colectivo) con identidad propia e intereses claros, y b) crear condiciones para que esa organización establezca y mantenga relaciones positivas y constructivas con los demás interlocutores sociales a quienes reconoce como tales y con quienes comparte identidades e intereses que le permiten en la interacción. Se trata de una construcción permanente de futuro.

Estructuras: organizaciones de comunicación

Un componente de comunicación dentro de una organización es una unidad que debe estar en una instancia de dirección porque debe ser capaz de tener una mirada amplia, total y global de la empresa y de su actuación social. Cumplir a cabalidad con esas dos grandes tareas (constituirse a sí misma e interactuar con las demás) demanda una mirada compleja ya que atraviesa a la organización y a sus actuaciones a partir de una infinidad de elementos.

Una unidad de comunicación organizacional de una empresa o institución tiene, entonces, dos campos de acción: el interno (constituirse a sí mismo) y el externo (interactuar con los demás). En el interno debe garantizar la construcción permanente de una identidad corporativa para todos sus miembros, así como de una claridad sobre sus intereses. Esto se ha materializado en procesos como la “cultura corporativa” (*aquí somos y actuamos de esta manera*), los sistemas de información interna (*sabemos el día a día de nuestra organización*) y demás instancias e instrumentos que permiten realizar los trabajos individuales y las dinámicas de grupos. En el externo, se debe apoyar la definición de los grupos de interés y del mantenimiento permanente de la interacción con ellos.

Aunque estos dos campos de acción están enfocados sobre sujetos diferentes, deben ser concebidos, vistos y planeados desde una misma óptica, pues no son dos cosas distintas, sino dos partes de lo mismo: la constitución e interacción entre sujetos sociales. Por ello, estructuralmente, dentro de una organización deben funcionar en una unidad con una

misma perspectiva y teniendo claro que es un gran proceso, aunque tengan equipos diferenciados para desarrollar los trabajos concretos.

La necesidad de una política de comunicación

En esta perspectiva, una *política de comunicación* debe establecer quién es la organización como interlocutor, manifestando su identidad y sus intereses. Se debe definir quiénes son sus interlocutores en la sociedad, en qué y cómo se identifica con ellos y qué intereses comparten. Adicionalmente, y quizá lo más importante, cómo y para qué se relacionan con ellos. En este sentido, la política hace definiciones, da marco a las actuaciones y establece lineamientos para la acción.

Es pertinente que, como preámbulo a una política de comunicación, se deje claro cuál es el marco de comprensión de la comunicación (como lo estoy planteando en este capítulo). Sin embargo, la política no es definir lo que se entiende por comunicación, sino establecer lo que la organización hace en el campo de la comunicación y cómo la comunicación la aporta para alcanzar sus objetivos y metas empresariales.

Cultura organizacional

Entendiendo así la comunicación organizacional, el aspecto técnico se inicia con respecto a la empresa como interlocutor, con las definiciones acerca de “¿cómo somos?” en cuanto a empresa, “¿cómo funcionamos?” y “¿qué perseguimos?”. Las respuestas a estas preguntas se convierten en el capital identitario de la organización que debe ser convertido en cultura organizacional, la cual da coherencia, estilo, claridad de objetivos al cuerpo humano que llamamos organización. Alcanzar esto obliga a desarrollar estrategias de comunicación interna que involucran estrategias de reconocimiento como parte de un mismo organismo, manejo de la información, procesos de inducción y reinducción a los equipos, capacitación acerca de la organización y del manejo de sus colaboradores,

así como espacios y eventos para el diálogo. Sin embargo, esto viene a posteriori, pues constituyen los desarrollos del modelo.

El manejo de la comunicación interna es la única vía para que una organización construya una imagen privada y pública de sí misma, pues ella no puede proyectar hacia afuera lo que no es por dentro, salvo por muy cortos periodos. El manejo de la comunicación también genera coherencia (unidad de criterios al actuar), armonía y estabilidad entre las personas, lo cual facilita el trabajo en equipo y, con ello, la multiplicación de la eficiencia general. Detrás de estas definiciones una empresa debe manifestar cómo quiere ser: amplia, democrática, participativa, solidaria, eficiente, honesta, etc. También puede pasar que simplemente no lo piensa, no lo expresa o lo propone y termina siendo autoritaria, persecuidora, poco eficiente y burocrática, sin saber por qué le pasa eso.

Comunicación con la sociedad

La comunicación externa se inicia cuando se determinan quienes son los interlocutores de la organización y se caracteriza a cada uno de ellos. Al hacer esto se establecen las identidades que se comparten y las que no, los intereses que los unen y el propósito inmediato y futuro de la interacción. Cuando una organización puede hacer esto dentro de su planeación general está involucrando en ella un enfoque de comunicación organizacional y, si lo hace con conciencia y a plena capacidad, la comunicación le aporta un gran dinamismo para hacer una buena caracterización de sus grupos y de sus intereses como interlocutores. Es decir, un enfoque de comunicación permite mirar a los demás en sus necesidades y capacidades de entrar en relación con nuestra organización para buscar objetivos comunes. El aspecto técnico se inicia cuando, una vez alcanzado lo anterior, se diseñan estrategias de comunicación hacia cada uno de esos grupos determinados como interlocutores, de manera que la máquina de la interacción se pone en funcionamiento.

Sin embargo, hay una plataforma que es común hacia adentro y hacia afuera: los valores, el estilo, la cultura, los intereses compartidos los objetivos perseguidos, las metas que se esperan juntos. De aquí que todo

el proceso deba tener una sola mirada, una sola cabeza, una sola direccionalidad. Desarrollar los aspectos técnicos de cada estrategia es eficiencia profesional, pero lo que está de fondo son las definiciones y entendimientos que están en la política.

Lo estratégico

La comunicación organizacional es un campo, como se plantea arriba, que tiene una condición de entrada: hace parte y atraviesa otros campos de actuación social para contribuir con la acción e interacción de esa entidad social con las demás. Esto incluye cuando se habla de empresas u organizaciones de medios, ya que su papel sigue siendo el mismo. En esa medida, la comunicación entra en procesos de definición como son el de contar con políticas (mencionado atrás) y llevar a cabo procesos de planeación, elaboración de programas y proyectos. En ello, una de sus características, entre otras, consiste en ser estratégica.

Se entiende por ser estratégico: (i) la comprensión integral y compleja de una situación dada; (ii) esa comprensión involucra dificultades, fortalezas y potencialidades, y (iii) cuando dentro de ella se identifica aquella acción (o grupo de acciones) desencadenante de los procesos transformadores deseados. Para lograr estos tres puntos se parte de un diagnóstico de las situaciones que se van a trabajar, el cual debe llevar a describir y explicar el mundo en el cual se desea interactuar, construir y transformar. Para ello se debe trascender la mera descripción formal y numérica y plantearse los aspectos estructurales y cualitativos que la conforman.

Por ejemplo, si se entiende la realidad como sectores autónomos o variables independientes entre sí (educación, salud, transporte, bienestar familiar, producción, ambiente, económica, industria, comercio, etc.) se tratará de inscribir el tema o problema estudiado en uno de ellos y resolverlo a partir de las baterías de indicadores que correspondan a ese sector.

Un comunicador organizacional debe comprender que ninguna situación de una organización está inscrita en un solo sector (o variable), sino en varios. Debe desplazar su comprensión del fenómeno de la continuidad del mundo de los sectores, a la complejidad de lo matricial⁴ de estos:

La tabla 5.1 plantea una imagen básica de una comprensión compleja del fenómeno sobre el cual se quiere trabajar o actuar. Por tanto, es planeando el diagnóstico, registrando la información en cuadros de este tipo que se pueden hacer análisis y cruces que evidencian una realidad con una profundidad mayor, y en consecuencia, lo que de allí se derive mostrará los aspectos fuertes y vulnerables de la situación por tratar.

*Tabla 5.1
Imagen comprensión fenómeno*

| | Educación | Salud | Empleo | Producción | Transporte | Ambiente |
|-------------------|------------------|--------------|---------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| Educación | | | | | | |
| Salud | | | | | | |
| Empleo | | | | | | |
| Producción | | | | | | |
| Transporte | | | | | | |
| Ambiente | | | | | | |

Nota: Autoría propia

Adicionalmente, con un cuadro semejante se deben tomar las fortalezas y potencialidades de la situación, porque el diagnóstico no se limita a lo

⁴ Comprendo lo matricial como la estructuración de los sectores enlazados entre ellos en una matriz.

problemático, sino a la situación y realidad observada, en la cual existen elementos positivos que aportan a la resolución del problema.

Este diagnóstico inicial lleva a un primer diseño del proceso que se está planeando. Aquí es donde surgen los aspectos más relevantes de la situación y donde es posible observar cuáles son y dónde se encuentran aquellos que afectan más. Lo mismo sucede con las fortalezas y potencialidades. De esta manera surgirá a la vista qué, dónde y actuando con énfasis desencadenará situaciones que van resolviendo el problema y avanzando en su resolución.

A esta visión del manejo de una situación se le llama estratégica, como uno de los factores, porque permite ubicar los recursos con que se cuenta en aspectos que generan mayor impacto positivo y en cadena sobre la situación considerada problemática.

Comunicación, estrategia, ética y responsabilidad social

Entendida así, involucrar un enfoque de comunicación organizacional es en sí mismo un acto de ética, de estrategia y de responsabilidad social, pues es plantear de manera clara y abierta qué vemos y comprendemos, quiénes somos, para dónde vamos, con quiénes y cómo. Se le llama una “acción de transparencia” porque todo está puesto sobre la mesa.

En lo concreto, es a través de los desarrollos de la comunicación que una organización materializa sus valores de papel en las prácticas de interacción; esto se expresa en sus sistemas de información internos y externos, pues el acceso a una información clara, confiable y oportuna es uno de los indicadores claves de la responsabilidad social. También está en las actitudes de la gente cuando se relaciona dentro y fuera de la empresa: el comportamiento humano también es sensible de análisis ético y de responsabilidad. Las personas son abiertas, solidarias, claras en sus actuaciones, asumen sus funciones y responden por los resultados, apoyan cuando es necesario, se muestran sensibles frente a temas que lo ameritan y responden en concordancia.

Los valores se ven en los responsables y en procesos de toma de decisiones, en cuanto existen unos criterios claros y compartidos para todos, que se aplican de manera transparente y abierta y se responde por ellos. Quienes están adentro los comparten, quienes están afuera los pueden identificar y ven la coherencia. Los voceros de la empresa hacia adentro y hacia fuera son coherentes con esos criterios y procedimientos fijados para el manejo de los grupos de interés, se materializan las mismas oportunidades para todos, se es coherente en las actuaciones diarias y con los valores reconocidos. Esto hace a la empresa confiable para todos y en todos los sentidos y dimensiones.

Dar cuentas abiertamente es una actividad inscrita en una estrategia de comunicación. Una empresa debe preparar cuentas abiertas hacia adentro y hacia fuera, de manera que quienes son sus dolientes puedan participar, preguntar e indagar. Este es otro indicador de Responsabilidad Social RS. Ante la opinión pública, asumir las actuaciones que involucran cualquier tipo de público y responder por estas de manera inmediata, clara y accesible, es otro indicador. Una empresa debe tener la capacidad instalada para hacerlo en cualquier momento.

Para finalizar, se deben identificar prioridades y problemas, diseñar estrategias específicas de comunicación que establezcan puentes y den luz y claridad en situaciones concretas.




Este capítulo no pretende ser un manual para el comunicador organizacional. Desea tan solo señalarle aquellos aspectos con los cuales debe enfrentarse en su vida profesional y algunas sugerencias de cómo lidiar con ellos. Todo esto surgió de la acción y de la práctica desde cuando no se estudiaba ni la responsabilidad social ni la comunicación estratégica en las universidades (afortunadamente hoy sí se hace), sino estos eran asuntos de la práctica de muchos profesionales y no profesionales en las entidades sociales.



Referencias


- Correa, J. (2007). Evolución de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre Económico. Universidad de Medellín*, 10(20), pp. 87-102. <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>
- Cortina, A. (2010, junio 4). Ética y responsabilidad social en un mundo globalizado. (Conferencia) *Memoria en Globalización y Democracia*. https://globalizacionydemocracia.udp.cl/wp-content/uploads/2014/03/ADELA_CORTINA_2010.pdf
- Garrido, F. (2004). *Comunicación de la estrategia, la efectividad está en la dirección. Effective Management*. Ediciones Deusto.
- GRI Sector Program. (2020, noviembre 19). GRI Sector Program – Revised lists of prioritized sectors. *Global Reporting Initiative*. <https://www.globalreporting.org/media/mqznr5mz/gri-sector-program-list-of-prioritized-sectors.pdf>
- GRI Plataforma – <https://www.globalreporting.org>
- GRI Plataforma de estándares, en español: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-spanish-translations/> (bajada en julio de 2023)
- Martín-Barbero, J. (1987). Televisión, Melodrama y Vida Cotidiana. *Signo y Pensamiento*. 6(11), (pp. 59–72). Bogotá. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/5741>
- Naciones Unidas. (2015). Alianza entre las Naciones Unidas y el sector privado, Manual. *United Nations Global Compact*. <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2015/05/Handbook.pdf>

Evaluación de la comunicación estratégica

Evaluación del diseño e implementación de estrategias de comunicación y cambio social: el caso de Pongámonos Dignos, un abordaje para contribuir a la prevención de la violencia juvenil de la Comuna 1 de Soacha, Cundinamarca, Colombia

Javier Espitia Viasús¹   

María Alejandra Osorio²  

Johann Díaz Marín³ 

1 Doctorando en Comunicación en la Universidad Nacional de la Plata, en Argentina, Magíster en Antropología por la Universidad de los Andes, Bogotá; profesor y exdirector de la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones y de la Maestría en Comunicación Estratégica y Cambio Social, de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO, Bogotá. Ha sido cogestor de procesos de comunicación ciudadana en varias regiones de Colombia y consultor en comunicación y cambio social para entidades públicas, privadas y multilaterales del orden regional, nacional e internacional.
jespitia@uniminuto.edu

2 Magister en Psicología de la Universidad de los Andes y Psicóloga de la Universidad Católica de Bogotá. Fue docente e investigadora del programa de Comunicación Social y Periodismo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO. Es Coordinadora de extensión, Facultad de Psicología, Universidad Católica.
maosorio@ucatolica.edu.co

3 Doctor en Psicología de la Universidad de los Andes, Magister en Psicodiagnóstico y Evaluación Psicológica en la Universidad de Buenos Aires. Es profesor del Departamento de Psicología de la Universidad de los Andes.
js.diaz16@uniandes.edu.co

Resumen

En este capítulo se presenta la evaluación del diseño e implementación de la estrategia piloto de comunicación y cambio social Pongámonos Dignos, llevada a cabo en el marco de la investigación realizada conjuntamente entre la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones y el Programa en Comunicación Social y Periodismo, de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, de UNIMINUTO, Sede principal, en asocio con el Plan Estratégico Territorial (en adelante PET) de la Comuna 1 de Soacha y cinco organizaciones comunitarias de este territorio, quienes accedieron a implementar el proyecto.

La estrategia piloto se concibió para aportar al PET, de la Comuna 1 de Soacha, que históricamente ha sido acompañado por la Fundación Grupo Social, y que busca que las comunidades se apropien de sus territorios, problemáticas y oportunidades, a partir de procesos de participación y agencia desde las mismas comunidades.

Pongámonos Dignos buscó responder a las necesidades evidenciadas en uno de los proyectos del Plan Estratégico Territorial PET: Transformando Caminos al Son Juvenil. Este programa contó con la participación de cinco organizaciones sociales de carácter juvenil: la Fundación Frans Brügger, Suacha Conexión, Comunidad Juvenil Kelaia, REUCOL y Colectivo de comunicación Comun-a-todxs, con quienes se pensó, ejecutó y evaluó la estrategia.

Este texto describe el proceso de diseño e implementación de la estrategia y da cuenta de la evaluación realizada a esas dos fases de la investigación. De igual manera, se proponen las lecciones aprendidas y recomendaciones pertinentes. Dentro de los principales resultados de esta evaluación se mencionan fortalezas como: a) fue clave haber realizado un diagnóstico inicial que trazó el rumbo de la intervención; b) que el componente de formación, creativo y concertado, contó con profesores idóneos que lograron fortalecer conocimientos y capacidades de los participantes de las organizaciones juveniles; c) se logró el desarrollo de habilidades concretas relacionadas con temas de competencias ciudadanas, manejo de narrativas alternativas de comunicación como danza, video, radio y comunicación digital; d) se movilizó a los

jóvenes en aspectos personales y sociales que pueden repercutir en la forma en que ellos asumen su ciudadanía y su rol como miembros de una comunidad que busca un cambio. Con respecto a este punto, cabe indicar que estos cambios hacen evidente que los participantes están cuestionando su actuar individual y en sus colectivos, lo que constituye uno de los primeros pasos para la participación social. e) fue acertada la estructura de trabajo preliminar (entre universidad, fundación y organizaciones comunitarias) que favoreció la consecución de objetivos y la efectividad de ciertas actividades.

Las limitaciones tuvieron que ver principalmente con: a) fallas en mecanismos que asegurasen la trazabilidad del proyecto y b) poca apropiación por parte de las organizaciones, de las piezas comunicativas realizadas, y bajo aprovechamiento en los procesos de gestión de sus problemáticas. Resultó útil una perspectiva de comunicación como la de Massoni *et al.* (2017), que comprende la comunicación estratégica como aquella que promueve el cambio social conversacional a partir del encuentro de la diversidad, lo que posibilita transformaciones socioculturales en los actores de un entorno específico. Con la implementación de estrategias como esta es posible promover dichas transformaciones en contextos particulares con necesidades específicas, que se puedan abordar desde una perspectiva bio-psico-social.

Palabras Clave: Comunicación y salud, prevención de violencia juvenil, estrategias de comunicación y cambio social.

Evaluation of the design and implementation of communication and social change strategies: the case of Pongámonos Dignos, an approach to contribute to the prevention of youth violence in Comuna 1 of Soacha, Cundinamarca, Colombia

Abstract

This article presents the evaluation of the design and implementation of the pilot strategy of communication and social change Pongámonos

Dignos, carried out in the framework of the research conducted jointly by the Specialization in Strategic Communication for Organizations and the Program in Social Communication and Journalism of the Faculty of Communication Sciences of UNIMINUTO, Main Office, in association with the Strategic Territorial Plan (hereinafter PET) of the Comuna 1 of Soacha and five community organizations of this territory, who agreed to implement the project.

The pilot strategy was conceived to contribute to the PET of Comuna 1 of Soacha, which has historically been accompanied by Fundación Grupo Social, and which seeks that the communities take ownership of their territories, problems and opportunities, based on processes of participation and agency from the communities themselves.

Pongámonos Dignos sought to respond to the needs identified in one of the projects of the PET Territorial Strategic Plan: Transforming Paths to the Sound of Youth. This program involved the participation of five youth social organizations: Frans Brüggen Foundation, Suacha Conexión, Kelaia Youth Community, REUCOL and Comun-a-todxs Communication Collective, with whom the strategy was designed, implemented and evaluated.

This text describes the process of designing and implementing the strategy and reports on the evaluation of these two phases of the research. It also proposes lessons learned and pertinent recommendations. Among the main results of this evaluation, the following strengths are mentioned: a) it was key to have carried out an initial diagnosis that outlined the course of the intervention; b) that the training component, creative and concerted, had suitable teachers who were able to strengthen knowledge and capacities of the participants of the youth organizations; c) the development of concrete skills related to issues of citizenship competencies, management of alternative communication narratives such as dance, video, radio and digital communication was achieved; d) the young people were mobilized in personal and social aspects that can have an impact on the way they assume their citizenship and their role as members of a community that seeks a change. With respect to this point, it should be noted that these changes make it evident that the par-

ticipants are questioning their individual and collective actions, which is one of the first steps towards social participation. e) the preliminary work structure (between the university, the foundation and community organizations) was successful and favored the achievement of objectives and the effectiveness of certain activities.

The limitations were mainly related to: a) failures in mechanisms to ensure the traceability of the project and b) low appropriation by the organizations of the communicative pieces carried out, and low use in the management processes of their problems. A communication perspective such as that of Massoni et al. (2017), which understands strategic communication as that which promotes conversational social change from the encounter of diversity, which enables socio-cultural transformations in the actors of a specific environment, was useful. With the implementation of strategies such as this one, it is possible to promote such transformations in particular contexts with specific needs, which can be approached from a bio-psycho-social perspective.

Key words: Communication and health, youth violence prevention, communication strategies and social change.

Avaliação do projeto e da implementação de estratégias de comunicação e mudança social: o caso de Pongámonos Dignos, uma abordagem para contribuir com a prevenção da violência juvenil na Comuna 1 de Soacha, Cundinamarca, Colômbia

Resumo

Este artigo apresenta a avaliação do projeto e da implementação da estratégia piloto de comunicação e mudança social Pongámonos Dignos, realizada no âmbito da pesquisa conduzida conjuntamente pela Especialização em Comunicação Estratégica para Organizações e pelo Programa de Comunicação Social e Jornalismo da Faculdade de Ciências da Comunicação da UNIMINUTO, Sede, em associação com o

Plano Territorial Estratégico (doravante PET) da Comuna 1 de Soacha e cinco organizações comunitárias desse território, que concordaram em implementar o projeto.

A estratégia piloto foi concebida para contribuir com o PET da Comuna 1 de Soacha, que historicamente tem sido acompanhado pela Fundación Grupo Social, e que busca garantir que as comunidades se apropriem de seus territórios, problemas e oportunidades, com base em processos de participação e agência das próprias comunidades.

O Pongámonos Dignos buscou responder às necessidades identificadas em um dos projetos do Plano Estratégico Territorial do PET: Transformando Caminhos para o Som da Juventude. Esse programa envolveu a participação de cinco organizações sociais de jovens: a Fundação Frans Brügger, Suacha Conexión, Comunidad Juvenil Kelaia, REUCOL e Colectivo de comunicación Comun-a-todxs, com as quais a estratégia foi elaborada, implementada e avaliada.

Este texto descreve o processo de elaboração e implementação da estratégia e relata a avaliação dessas duas fases da pesquisa. Ele também propõe lições aprendidas e recomendações relevantes. Entre os principais resultados dessa avaliação, são mencionados os seguintes pontos fortes: a) foi fundamental ter realizado um diagnóstico inicial que traçou o rumo da intervenção; b) o componente de formação, criativo e concertado, contou com professores adequados que conseguiram fortalecer o conhecimento e as capacidades dos participantes das organizações juvenis; c) foi alcançado o desenvolvimento de habilidades concretas relacionadas a questões de competências de cidadania, gestão de narrativas de comunicação alternativas, como dança, vídeo, rádio e comunicação digital; d) os jovens foram mobilizados em aspectos pessoais e sociais que podem ter impacto na forma como assumem sua cidadania e seu papel como membros de uma comunidade que busca a mudança. Com relação a esse ponto, deve-se observar que essas mudanças evidenciam que os participantes estão questionando suas ações individuais e coletivas, o que é um dos primeiros passos para a participação social. e) a estrutura preliminar de trabalho (entre a universidade, a fundação e as organizações comunitárias) foi bem-sucedida e favoreceu o alcance dos objetivos e a eficácia de determinadas atividades.

As limitações estavam relacionadas principalmente a: a) falhas nos mecanismos para garantir a rastreabilidade do projeto e b) baixa apropriação pelas organizações das peças comunicativas produzidas e baixa utilização nos processos de gestão de seus problemas. Foi útil uma perspectiva de comunicação como a de Massoni et al. (2017), que entende a comunicação estratégica como aquela que promove a mudança social conversacional a partir do encontro da diversidade, que possibilita transformações socioculturais nos atores de um ambiente específico. Com a implementação de estratégias como essa, é possível promover tais transformações em contextos particulares com necessidades específicas, que podem ser abordadas em uma perspectiva biopsicossocial.

Palavras-chave: Comunicação e saúde, prevenção da violência entre jovens, estratégias de comunicação e mudança social.

Introducción: las violencias que afectan a estos jóvenes

En tiempos de pandemia, la violencia es la séptima causa de muerte en Colombia. En hombres, el homicidio ocupa el tercer lugar con el 7,4 % de muertes, pasando del 24,6 % en 2020 al 28 % en 2021. En el caso de Cundinamarca, la tasa específica de mortalidad por homicidio por cada 100.000 habitantes hombres es de 12,9 % en el 2021, en donde los grupos de edad más afectados fueron los jóvenes de 20 a 24 años y de 25 a 29 años de edad, con una tasa del 19,5 % en cada caso. Para las mujeres, la tasa de mortalidad por homicidios es de 4,2 % en el 2021. En Cundinamarca, la tasa de homicidios por cada 100.000 mujeres es de 2,5 %, en donde el grupo etario más afectados fueron las jóvenes de 20 a 29 años (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2022).

Se estima que por cada muerte se producen 40 lesiones por violencia, lo cual, además de ocasionar graves daños a las víctimas y sus familias y grandes costos a los sistemas de salud, causan importantes afectaciones a la seguridad y las posibilidades de desarrollo del país, por lo cual, la violencia juvenil es reconocida como un problema de salud y un proble-

ma político. En este sentido, desde 1996, la Organización Mundial de la Salud declaró la violencia como un problema de salud pública en la que los adolescentes y jóvenes son los principales víctimas y victimarios. Dicho problema afecta con mayor intensidad a las familias más pobres, impactando la desigualdad social y comprometiendo el desarrollo social de los países (Palomino, *et al.*, 2014).

Los diversos elementos que rodean el conflicto armado colombiano hacen que el país sea más vulnerable a este tipo de violencia porque la guerra prolongada atenúa los controles sociales sobre el uso de la violencia. Esta es más legítima en cuanto las ganancias son de tipo económico, aunque también del poder que se obtienen por la participación en actos violentos. La violencia es aprendida y, en presencia de ciertos factores situacionales y estructurales que la legitiman, se incorpora a los repertorios individuales y colectivos para responder a situaciones de conflicto, en este sentido puede desaprenderse.

A pesar de la multiplicidad de intervenciones para reducir la violencia juvenil, es notoria la ausencia de investigación en relación con tres aspectos: primero, en la mayoría se desconoce la eficacia de dichas intervenciones, lo cual dificulta su escalamiento. Segundo, desde el campo de comunicación y salud son muy pocas las intervenciones que se han realizado en este tema específico, a pesar de que la violencia es una forma de interacción humana, un medio simbólico de expresión en la que se reafirman relaciones de poder, por lo cual el campo de la comunicación tiene mucho que aportar. Tercero, hace falta mayor evidencia sobre intervenciones en la adolescencia, dado que la mayoría de las que han demostrado ser eficaces, se han realizado en la infancia. Sin embargo, la adolescencia aún continúa siendo una oportunidad para el desarrollo, por lo cual es necesario intervenirla.

Los interrogantes abordados en la investigación fueron: ¿Qué elementos debería contener una propuesta de comunicación en salud para que logre ser eficaz en la reducción de la violencia juvenil? ¿Puede ser eficaz una estrategia de comunicación en la reducción de la violencia juvenil?

Los adolescentes (10 a 19 años de edad) representan el 27,8 % de la población en el país. La violencia es la primera causa de muerte en

este grupo de edad, lo cual la hace una situación epidémica en esta población. Los adolescentes participan en esta violencia como víctimas y victimarios. Aunque este tipo de muertes ha sufrido una reducción significativa en el país en los últimos 15 años, se ha pasado de 48,7 en el 2000 por cada 100 000 adolescentes a 21 en 2014, la tendencia se ha mantenido casi constante en los últimos ocho años, lo que muestra que aún hay oportunidades en términos de generar y escalar intervenciones de mayor alcance en prevención.

La violencia juvenil debe ser examinada y abordada de manera eficaz, ya que no poner suficiente atención a la posibilidad de la participación de jóvenes en la constitución de grupos violentos, como ha pasado en otros países del continente, puede suponer una situación de conflicto incluso peor que la actual, al convertir los daños generados por la guerra en las nuevas causas de conflicto.

A partir de diversos sectores como la salud, la educación y la protección se han desarrollado intervenciones en este sentido. Sin embargo, muchas veces carecen de la evidencia suficiente para ser consideradas eficaces y escalables. En esta perspectiva, la generación de evidencia de experiencias y políticas exitosas en la prevención de la violencia relacionada con jóvenes es una necesidad y ha sido un llamado constante para la vinculación de la academia con las necesidades del país.

Con este proyecto se propuso aportar evidencia científica en relación con la eficacia de una intervención piloto en comunicación y salud, con el objetivo de aportar a la prevención de la violencia juvenil y promoción de la convivencia con adolescentes en riesgo. Este proyecto implicó el diseño, puesta en marcha y evaluación de una estrategia de innovación social, que se diseñó sobre tres elementos: movilización social en torno a la prevención de la violencia juvenil y desarrollo de sus capacidades para articular intervenciones en este sentido; participación de jóvenes y la formación para la producción de medios como una provocación para recrear los sentidos sobre la violencia y promover su empoderamiento, y la formación en ciudadanía o habilidades para la vida como repertorio psicosocial para enfrentarse al contexto.

Se desarrolló en el municipio de Soacha, departamento de Cundinamarca, Colombia, que, entre otros, se ha visto afectado por una gran

explosión demográfica dada la recepción de personas en condición de desplazamiento, con bajo desarrollo institucional para su atención, en graves condiciones de conflictividad social. Adicionalmente, el municipio se ha visto afectado por bandas criminales y pandillas, microtráfico y que, según la defensoría del pueblo, se mantiene en una situación de crisis humanitaria dada la magnitud del conflicto.

Específicamente, Soacha está dividido en seis comunas y dos corregimientos. Este municipio limita con Bogotá al este, con Sibaté y Pasca al sur, con Bojacá y Mosquera al norte y con Granada y San Antonio de Tequendama al oeste. Soacha cuenta con 522 4421 habitantes y tiene una extensión de 187 km² (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE], 2005, citado por la Gobernación de Cundinamarca, s.f.). En esa medida, Soacha es uno de los municipios con mayor densidad poblacional del departamento de Cundinamarca, pues en los últimos años, según menciona Stucky (2011), este municipio ha tenido un crecimiento demográfico acelerado a raíz de la expansión territorial de los sectores urbanos cercanos a Bogotá. Este crecimiento poblacional también hace referencia al masivo fenómeno de desplazamiento forzoso vivido en el país, y que convierte a Soacha en uno de los principales receptores de dicha población.

Según los resultados de la Encuesta de Convivencia y Seguridad Ciudadana, realizada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE, 2015), en 28 ciudades del país, “Pasto (26,1%), Bogotá (23,1%), Soacha (22,1%) y Villavicencio (22,0%) fueron las ciudades que tuvieron la tasa más alta de victimización durante el 2014” (p.20). Esto implica que Soacha es la tercera ciudad del país en la que se presentan más delitos. En esta línea y de acuerdo con el Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana 2016 - 2019 (PISCC) (2016), en la Comuna uno se reportaron 40 casos de homicidio y 43 en la Comuna cuatro. Según estas cifras, estas dos comunas representan un poco más de la mitad de todos los casos de homicidio que se presentan en el municipio de Soacha. La ubicación de algunos barrios es una de las causas por la que se desencadenan ciclos de violencia y delincuencia. Esto ocurre, principalmente, en los cinturones de pobreza, que son barrios que se encuentran en condiciones de ilegalidad y en los cuales prevalece la ausencia de controles estatales.

Según la Fundación Ideas Para la Paz (FIP), citada por Ortega (2014), existe una concentración de la violencia y la criminalidad en focos espe-

cíficos de la ciudad. Según Ortega (2014), esta fue una tendencia que se inició a mediados de 1990, con el desplazamiento de la violencia homicida del centro a las zonas periféricas. Por esta razón, la mayor parte de la violencia se concentra en los alrededores de la ciudad de Bogotá, en zonas como Ciudad Bolívar, Soacha, Bosa, San Cristóbal, entre otras, formando un cinturón que rodea la ciudad.

De la misma manera, al interior del municipio de Soacha también se presenta una dinámica de centro-periferia o cinturón de pobreza. De acuerdo con Correa (2012), esto se debe a que se evidencia físicamente que el centro de Soacha es de fácil acceso, cuenta con todos los servicios públicos, se concentran las instituciones y hace presencia el Estado. Mientras que, en los barrios periféricos ubicados en las montañas, el acceso es difícil, los servicios públicos son parciales y es constante la presencia de actores armados no estatales y delincuencia común.

Según la Alcaldía Municipal de Soacha (2020), la alta tasa de embarazo adolescente, el alto índice de consumo de sustancias psicoactivas, falta de educación en temáticas juveniles, informalidad y condiciones desfavorables para el trabajo, ilegalidad como forma de obtención de recursos, la violencia hacia la mujer y la violencia urbana son algunas de las problemáticas más grandes que afectan a los jóvenes del municipio de Soacha en los últimos años.

Los objetivos

El objetivo general de la investigación fue aportar evidencia científica sobre la eficacia de intervenciones de comunicación y salud en la prevención de la violencia juvenil y promoción de la convivencia con adolescentes y jóvenes en riesgo, a través del diseño, puesta en marcha y evaluación de una estrategia piloto de comunicación, desarrollo y cambio social.

Los objetivos específicos diseñados fueron:

- Diagnosticar las necesidades asociadas a la violencia juvenil en la Comuna 1 del municipio de Soacha, Cundinamarca,

mediante estrategias participativas que vinculen miembros de la comunidad, organizaciones sociales y agentes facilitadores dentro del contexto.

- Diseñar la estrategia de comunicación y salud con un enfoque participativo, estableciendo los ejes temáticos y las acciones por emitir en conjunto con la comunidad, organizaciones sociales y agentes facilitadores dentro del contexto.
- Implementar el pilotaje de la estrategia de comunicación y salud dirigida a miembros de organizaciones sociales que desarrollan acciones dirigidas al fortalecimiento del tejido social, principalmente juvenil de la Comuna 1 de Soacha.
- Evaluar el diseño, implementación y eficacia del pilotaje de la estrategia de comunicación mediante técnicas cualitativas y cuantitativas.
- Establecer recomendaciones en términos de escalabilidad y factibilidad de la propuesta de intervención, a partir de la evaluación de los factores que contribuyeron o no a los resultados.
- Visibilizar las contribuciones que puede realizar la academia, particularmente la UNIMINUTO en respuesta a las necesidades del país relacionadas con la violencia estructural desde la investigación en comunicación y en el marco de su proyección social.

Enfoque teórico-conceptual

La comprensión del fenómeno de evaluar abordajes de comunicación para prevenir la violencia juvenil implica desplegar un marco conceptual de la siguiente manera:

Ser joven en contextos de violencias

Se precisa perfilar y comprender algunas violencias y fenómenos que tienen relación con el ser joven. Mellizo (2011), citado por Cabrera y Romero (2012), refiere que son los jóvenes quienes se encuentran en las condiciones más vulnerables debido al contexto social, económico y político que se presenta en el municipio de Soacha. Además, es importante mencionar que, en muchas ocasiones, los agentes criminales presentes en este municipio son quienes cometen ciertos delitos e incumplimientos de la ley, mientras que los jóvenes de Soacha son, en su gran mayoría, estigmatizados como delincuentes, vagos y consumidores de drogas.

El Informe sobre el Plan Estratégico Territorial (PET) de Soacha (2016) menciona que las problemáticas que presentan los jóvenes del Municipio son muy diversas. Por ejemplo, en la Comuna 1 predomina la falta de oportunidades de estudio y acceso a la educación superior, mientras que en términos de seguridad predomina el incremento de la delincuencia y las pandillas en el sector, así como también el mal uso del tiempo libre. A la luz de lo anterior, Soacha ha experimentado distintas formas de violencia como la desigualdad territorial, el desplazamiento forzado, la falta de oportunidades y acceso a algunos servicios básicos.

Basados en la Organización Mundial de Salud (OMS) (2002), la violencia es entendida como el uso intencional de la fuerza física o del poder, que genera una amenaza contra otra persona o contra uno mismo. Dicha violencia puede provocar daños físicos y psicológicos. En esta línea, Galtung, citado por Jiménez (2011), clasifica la violencia en tres dimensiones: directa, estructural y cultural. La primera, conocida también como violencia manifiesta, es entendida como aquellas manifestaciones verbales, psicológicas y físicas que causan daño directo a una persona. La violencia estructural es aquella que se presenta en situaciones en las que se produce un daño directo en las satisfacciones de las necesidades básicas de las personas, afectando la identidad, bienestar o libertad; este tipo de violencia es vista como el resultado de la estratificación social. Por último, la violencia cultural es aquella que

legítima cualquier tipo de violencia y parte de aspectos como la religión, las ideologías, la lengua o el arte.

Para Pellegrini (1999) la violencia es considerada como un problema de salud pública no porque genera lesiones físicas en las personas, sino porque afecta las relaciones sociales, la cooperación y la falta de interés por la vida del otro. La OMS (2006) indica que las desigualdades sociales incrementan los niveles de violencia, lo que afecta los tejidos sociales importantes para la salud pública.

Respecto a lo anterior, el informe del Plan Integral de Seguridad y Convivencia Ciudadana (2016) precisa que existen unos determinantes de la salud, entendidos por la OMS (2012) como circunstancias en que las personas nacen, crecen, viven, trabajan y envejece, que dan origen a los comportamientos de violencia que desarrollan las personas y que son consecuencia del contexto y las situaciones en las que se encuentran las personas. Dicho contexto es el resultado de la distribución del dinero, el poder y los recursos a nivel mundial, nacional y local, que depende a su vez de las políticas adoptadas.

Las características del contexto, los problemas para acceder a servicios básicos, entre muchas otras, son factores de riesgo para que se presenten distintas formas de violencia. Por esta razón, esta investigación se desarrolla en este contexto y parte de la noción de salud desde una perspectiva biopsicosocial.

Para abordar un fenómeno multicausal como la violencia, Bronfenbrenner, (1979, citado por Rodríguez, *et al.*, 2007), reconoce que al momento de abordar una situación un investigador no debe entender las cosas de manera aislada, sino que debe comprender la relación que hay entre ellas. Es decir, entender los entornos inmediatos y cambiantes en los que viven las personas. Por esta razón, este modelo permite entender la violencia en todas sus dimensiones y señala que los distintos ambientes en los que se desenvuelve las personas influyen de forma directa en sus comportamientos, desarrollo cognitivo, moral y relacional.

Han sido múltiples las aproximaciones al fenómeno de la violencia juvenil desde las ciencias humanas y sociales, las cuales que han mostrado

interés especial, entre ellas la antropología, la psicología y la sociología (Mancha y Ayala, 2018; Martín, *et al.*, 2015; Dell'Aglio y Patias, 2017). En este sentido, algunos autores han evidenciado la necesidad de analizar la efectividad de las intervenciones dirigidas a la prevención de la violencia juvenil en el ámbito comunitario o social.

Los estudios de Melendez-Torres, *et al.* (2016) y Bonell, *et al.*, (2013) se centraron en intervenciones basadas en el modelo de desarrollo positivo juvenil que tiene como objetivo permitir a los jóvenes desarrollar activos positivos, como relaciones y confianza. Estos autores no encontraron efectos significativos en el consumo de sustancias ni en la violencia, aunque sí se estimaron pequeños efectos estadísticamente significativos a corto plazo. Adicionalmente, concluyen que dichos estudios no informan de forma consistente las teorías del cambio o la fidelidad de la implementación, por lo que no es claro si el enfoque es ineficaz para reducir la violencia entre los jóvenes.

El estudio de Limbos, *et al.* (2007) incorporó 42 estudios a su revisión sobre la efectividad de las intervenciones en prevención de la violencia juvenil, y valoró las intervenciones de acuerdo con su nivel de prevención (primario, secundario y terciario). Encontró el 50 % de intervenciones efectivas, entre las que se realizaron en prevención terciaria respecto a las que se enfocaron en los niveles secundario y primario. Sin embargo, no es posible valorar su modelo de cambio dado que no hay claridad y estandarización en los enfoques para su evaluación.

La revisión de Guerrero (2008) reporta que las estrategias que han promovido la interacción de adultos con niños y adolescentes han demostrado éxito en la prevención de la violencia. Lo anterior se debe a que el desarrollo infantil temprano y las prácticas educativas adecuadas entre los padres tienen mayor beneficio en términos del costo para la reducción de los comportamientos de riesgo entre los jóvenes.

La OMS (2012) reseña siete estrategias que han evidenciado eficacia en la prevención de la violencia. Entre ellas resalta el desarrollo de relaciones sanas, estables y estimulantes entre las y los niños y sus madres, padres o cuidadores; el desarrollo de habilidades para la vida en la niñez y adolescencia; la reducción de la disponibilidad y del consumo nocivo de alcohol; la restricción del acceso a las armas de fuego, las armas blancas y los plaguicidas; la promoción de la igualdad en materia de género para prevenir la violencia contra la mujer; los cambios en las normas

sociales y culturales que propician la violencia, y los programas de identificación, atención y apoyo a las víctimas.

La comunicación estratégica y el cambio social

La comunicación ya no está únicamente asociada a los enfoques mediáticos y de las grandes industrias del entretenimiento, sino que abarca múltiples espacios del conocimiento y de la sociedad. De hecho, hoy es vista como un campo académico (Martin-Barbero y Rey, 1999), de interacción de la diversidad (o intercultural) (Grimson, 2004) y transdisciplinario.

El subcampo de la comunicación para el desarrollo y el cambio social, como lo ha señalado Gumucio y Tufte (2006), tiene como centro el diálogo y el debate basado en la participación y en la acción colectiva. Sus principios son el respeto, la justicia social, la tolerancia y el fortalecimiento de las voces marginadas. Prevalece el proceso comunitario de expresarse, antes que las herramientas y los medios para hacerlo; se sostiene en la cultura local. Busca la sostenibilidad de los procesos a partir de la apropiación de estos por parte de las comunidades, del fomento del diálogo, el debate y la negociación. Sus resultados impactan la norma social, la política pública, la cultura y el contexto. Las comunidades son las protagonistas y son estas quienes definen sus cambios; fortalece sus vínculos internos y externos, su identidad cultural, confianza y compromiso con sus propios procesos. Su forma de comunicación no es lineal sino basada en múltiples interacciones dentro de procesos cíclicos.

Como lo ha sintetizado Ángel (2019), en medio del desarrollo histórico de este campo surgen abordajes en temas de salud, con múltiples denominaciones, entre ellas: “comunicación y salud”, “comunicación en salud”, “comunicación para la salud”, o lo que otros autores han denominado “comunicar la salud”, “comunicación participativa en salud” y “medios en salud”.

Para Mosquera (2003), la comunicación en salud abarca el estudio y el uso de estrategias de comunicación para informar e influenciar decisio-

nes individuales y comunitarias que mejoren la salud. Este tipo de comunicación es reconocida como un elemento necesario en los esfuerzos para mejorar la salud pública y personal. El autor señala que la teoría de la comunicación para la salud utiliza cuatro elementos del proceso de comunicación: audiencia, mensaje, fuente y canal, sumados a un fuerte componente de investigación y participación. Según él, los programas efectivos de comunicación en salud identifican y le dan prioridad a la segmentación de audiencias, entregan mensajes precisos, basados en fuentes científicamente veraces. De esa manera, logran llegar a las audiencias a través de canales de comunicación familiares.

Aunque se podría pensar que Mosquera (2003) está tomando ese modelo del proceso vertical de la comunicación, el tradicional emisor-mensaje-receptor, al incluir el componente participativo abre un espacio más comunitario para el diseño de programas de comunicación en salud. Por esto es necesario dejar de comprender la comunicación como instrumento y más bien asumirla como un proceso social que posibilita el reconocimiento, el encuentro y el diálogo de los diversos saberes, lo que contribuye a consolidar la articulación entre los diferentes sectores sociales en torno a la salud y, de esta manera, generar procesos de cambio que mejoren las condiciones de bienestar de la población.

Del Valle (2003) señala que al momento de desarrollar programas o estrategias que busquen cambios de comportamientos en salud se debe tener en cuenta que las decisiones que se tomen tienen que estar basadas en las investigaciones sobre el tema y la comunidad. Por tanto, se deben plantear metas específicas para los cambios de comportamiento que se desean y se deben usar diferentes canales para la comunicación y e integrar los componentes del programa. Además, este autor plantea que las organizaciones que realicen acciones de comunicación para la salud tengan en cuenta las siguientes características metodológicas para alcanzar algunos logros: i) que la acción sea sistemática, estableciendo claramente los pasos por seguir para crear un enfoque comunicativo que funcione; ii) que la acción sea multidisciplinaria, basándose en los medios de comunicación y los campos de mercadeo social, educación informal, análisis de conductas y antropología médica, entre otras áreas; iii) que la acción esté destinada a lograr cambios de comportamiento, logrando no solo una toma de conciencia o el que se comparta la información, y iv) que la acción sea flexible, permitiendo su aplicación a una variedad de problemas de salud.

Ángel (2019) ha señalado, siguiendo a Ríos (2011), que la comunicación en salud ha sido enmarcada bajo tres tendencias: i) como instrumento, herramienta o medio, en donde el énfasis se centra en la comunicación masiva y comunicar es transmitir información; ii) como eje de los procesos de organización, participación y cambio social, y iii) como una concepción híbrida, entendida como una red, un tejido que constituye un fundamento de la cultura e interacción humanas (Pereira, citado por Rodríguez, *et al.*, 2006). Ángel (2019) enfatiza en que esta definición conjuga de forma interesante la comunicación masiva, la participación ciudadana y las redes de interacción humana como elementos principales dentro de un proceso de comunicación en salud.

Específicamente sobre comunicación y violencia juvenil, Vega (2006) hace un estado del arte de los programas de prevención de la violencia de jóvenes que usaron medios de comunicación. Dentro de los hallazgos más relevantes encuentra que hay aportes desde el enfoque clásico de prevención de la violencia. Sin embargo, no hay mucha evidencia frente a la evaluación de estos proyectos, aspecto que limita un análisis de la efectividad y la eficacia de los programas y la posibilidad de replicar las experiencias que pudieran ser exitosas. El rol de la comunicación en esos estudios se relaciona con la producción, ya que esto permite el empoderamiento de los sujetos frente al proceso que realizan (Vega, 2006).

Comunicación, relaciones y significados

Utilizando el modelo ecológico propuesto por Bronfenbrenner (1979, citado por Rodríguez, *et al.*, 2007), sobre los factores que protegen o facilitan la ocurrencia de la violencia, sabemos que esta adquiere sentido particularmente para las y los jóvenes que en la infancia y adolescencia han sido víctimas de maltrato por parte de sus padres, madres o cuidadores, o que han presenciado actos de violencia contra sus madres. Esta exposición temprana y reiterada además de producir sufrimiento, legitima su uso, por lo cual se habla de una transmisión intergeneracional de la violencia y limita los recursos y repertorios alternativos a la violencia para enfrentar los conflictos (Palomino, *et al.*, 2016).

Otro ámbito de gran influencia en la adolescencia son las relaciones con los pares. El comportamiento violento, promovido y aprobado por grupos de iguales tiene un impacto importante. Adicionalmente, los y las adolescentes se refuerzan con pares de iguales intereses, en tanto crean entornos que fomentan su participación en este tipo de acciones. El reconocimiento y reforzamiento de sus pares mejora el efecto que recompensa las experiencias, lo cual aumenta la atracción a nuevos y emocionantes comportamientos. Se estima que la influencia de los pares puede explicar más de la mitad de la variación no solo en la participación en actividades violentas, sino en el uso del tabaco, el alcohol y la marihuana (Herrera-Chávez, *et al.*, 2018).

En relación con la violencia escolar se ha reconocido el rol que ejercen los testigos (pares) como reforzadores de conducta, en la medida que los victimarios pueden ser muy sensibles a la admiración o rechazo que otorga estatus a las acciones delictivas (Chaux, 2012). En el mismo sentido, los significados sociales favorables a la violencia de los pares y su reforzamiento mutuo en los entornos constituyen una de las relaciones y sentidos que alimentan la delincuencia juvenil (Frias-Armenta, *et al.*, 2003).

Cabe destacar que, además de los fines instrumentales que pueda tener la violencia en entornos marginales como el acceso a bienes de consumo, en muchos casos asumir comportamientos violentos puede ser una forma de construir su identidad, una forma alterna y marginal que se presenta cuando no hay otras oportunidades para probar su paso a la adultez, además de ser una forma de representar su masculinidad y de estructuras de apoyo contra la misma violencia (Barker, 2003) sugiere que:

la delincuencia para muchos adolescentes varones es un deliberado ‘proyecto de reputación’, un esfuerzo por afirmar una identidad ante otros, en este caso como delincuente, de manera de obtener un espacio en un grupo de pares antisocial particularmente para aquellos varones jóvenes que ven fuera de su alcance las metas e identidad dominantes o que se sienten rechazados por las instituciones sociales formales. (p.187).

En el mismo sentido, la OMS (2012) plantea que:

en algunas zonas con pocos ingresos donde el acceso a otras fuentes de identidad masculina, como el éxito escolar o el empleo estable, son difíciles de alcanzar, los varones jóvenes pueden tener más tendencia a

adoptar posturas masculinas exageradas que implican comportamiento de riesgo, violencia o actitudes sexistas hacia las mujeres, y violencia contra otros varones como forma de demostrar su hombría. (p.78).

En síntesis, la prevención de la violencia desde la comunicación, entendida esta última como posibilidad de creación, transformación o difusión de sentidos en el ámbito de lo público, puede aportar en crear o transformar los sentidos que se construyen alrededor de la violencia y deslegitimar su uso.

De la misma forma, cualquier iniciativa que pretenda transformar sentidos requiere un esfuerzo por comprender los mundos culturales y concertar de mutuo entendimiento estos nuevos sentidos, lo cual precisa de un mejoramiento de las capacidades de los y las jóvenes para interlocutar en este espacio público, para autoreconocerse como creadores de sentidos, en un proceso que le dé voz a las juventudes y los medios por los que puede transitar.

Niveles de prevención

Según el enfoque de salud pública, la prevención comprende acciones destinadas a impedir la aparición de la enfermedad o una lesión, a detener su avance o atenuar sus consecuencias una vez establecida. Esta prevención realizarse en tres niveles, intervenciones en prevención primaria, secundaria y terciaria según la población objetivo (Guerrero, 2008).

La prevención primaria se realiza con el fin de evitar la aparición del daño, sin tener en cuenta su nivel de riesgo, por lo cual, generalmente, se realizan en población general (ejemplo, las campañas de desarme). La prevención secundaria aborda personas con alto riesgo de violencia, que ya han mostrado conductas o tienen factores de riesgo para sufrir el evento, (ejemplo, reducción de la violencia escolar o matoneo). La prevención terciaria está dirigida a quienes ya han participado en actividades delictivas (rehabilitación de prisioneros).

En relación con la violencia juvenil, recientemente se ha propuesto, desde la promoción de la salud, la promoción de la convivencia, la cual es una perspectiva complementaria que se dirige a potenciar las capacidades y habilidades de individuos y comunidades que les permitan dar una mejor respuesta a las demandas del entorno, controlar los determinantes de la salud y, en consecuencia, modificar las condiciones sociales.

Estrategias de comunicación

Como se señala la amplia literatura sobre elaboración de estrategias comunicativas y cambio social, entre ellos Preciado-Hoyos y Guzmán-Ramírez (2012), Obregón y Vega, (2019), su diseño requiere un ciclo que incluye la elaboración de un diagnóstico de investigación, la planificación, la implementación y el monitoreo y evaluación. Estos son procesos necesarios para comprender y actuar eficazmente ante las problemáticas, con los actores y hacia los resultados esperados.

El diagnóstico, también llamado “análisis situacional” (Gianfrini y Lotti, 2017), corresponde a la fase de indagación del contexto, de los actores, de las relaciones y el territorio. Este busca comprender los aspectos que rodean el tema de interés, en este caso la violencia juvenil en la Comuna 1 de Soacha.

Otros trabajos recientes y valiosos sobre estrategias de comunicación son los elaborados por el Foro Iberoamericano de Estrategias de Comunicación (FISEC), con textos como el de Arribas, *et al.*, 2017) y las reflexiones relacionadas con la generación de conocimiento a partir de la sistematización de experiencias (Espitia, 2014) que pueden realizar un comunicador social, gestor de procesos de cambio social, lo que va más allá de la mecánica realización de campañas o piezas comunicativas.

Metodología

La investigación se desarrolló con un enfoque cualitativo, bajo un método crítico-hermenéutico que retoma, principalmente, los principios

de la investigación-acción, dado que pretende incidir en la movilización social a partir del impacto a nivel educativo y de desarrollo social. Adicionalmente, a nivel metodológico, se realizó el proceso en espiral sugerido para este diseño de investigación que fueron: planificación, acción, observación y reflexión.

- **Fase 1. Revisión de antecedentes.** Se realizó la revisión documental relacionada con estrategias en comunicación y salud para la prevención de la violencia. También se efectuaron análisis de informes de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales frente al fenómeno de la violencia en el municipio.
- **Fase 2. Diagnóstico y validación.** Se construyó una fase de diagnóstico de manera conjunta entre las dos instituciones. En primer lugar, la identificación de necesidades se realizó con la fundación y los miembros de la comunidad. Se diseñaron estrategias participativas que contribuyeron a tener una comprensión más amplia y contextual de la naturaleza de los conflictos que se experimentan en el territorio. También se identificaron actores que afectan de manera positiva el territorio, como colectivos ciudadanos, organizaciones sociales y juntas de acción comunal, y actores que impactan de manera negativa como las bandas delincuenciales y redes de microtráfico.

Para consolidar el diagnóstico se realizó una revisión documental teórica y empírica, revisión de documentos institucionales a nivel nacional y local, además de documentos del contexto y los avances realizados por la fundación en el proceso de intervención en el territorio. Adicionalmente, se implementaron estrategias participativas de recolección de datos como el evento “Entre vecinos y amigos”, un grupo focal para el análisis de la convivencia y su trayectoria histórica, y un grupo focal con habitantes de la Comuna 1 para analizar las creencias sobre la convivencia, las prácticas cotidianas asociadas y las necesidades que presenta la Comuna. Estos encuentros previos facilitaron la comunicación y los primeros contactos entre el grupo del proyecto y la comunidad. Estas actividades se acompañaron

con juegos activos y participativos que permitieron evidenciar varios elementos temáticos y comportamentales que fundamentaron la estrategia.

- **Fase 3. Diseño y validación:** Luego del diagnóstico realizado se evidenció que el problema central que se presenta en el territorio es que los derechos de los jóvenes estaban siendo vulnerados por fenómenos de violencia en la Comuna 1 de Soacha. Los factores que contribuyen a la presencia de este problema son, en primer lugar, la vulnerabilidad individual de los miembros de la comunidad, que implican la necesidad de fortalecer la capacidad de agencia y su ejercicio de la ciudadanía. En segundo lugar, la vulnerabilidad de la comunidad en la medida en la que el tejido social se encuentra debilitado por su baja participación, y la dificultad de reconocerse como comunidad y de gestionar sus necesidades y proyectos. Finalmente, la poca incidencia ante los proyectos y planes institucionales para la gestión a nivel municipal. Así las cosas, el objetivo de la estrategia ‘Pongámonos Dignos’ es promover la garantía y el ejercicio de los derechos de los jóvenes de la Comuna 1 de Soacha, a través de la promoción de culturas dialogantes y de convivencia para aportar al fortalecimiento del tejido social de la comunidad. Para lo anterior se propusieron los siguientes objetivos específicos: 1) Fortalecer las competencias ciudadanas de los miembros de las organizaciones sociales de la Comuna 1 de Soacha, para afianzar su capacidad de agencia y transformación individual y colectiva. 2) Contribuir al cambio de los imaginarios negativos sobre los jóvenes como generadores de violencia, para posicionarlos como actores legítimos dentro de la comunidad. 3) Contribuir a fortalecer el tejido social de la Comuna 1 de Soacha, es decir, los vínculos entre los actores y su capacidad de gestión sobre los Derechos Humanos de las y los jóvenes. 4) Fortalecer mecanismos de abogacía para que la comunidad tenga incidencia en los proyectos y planes institucionales sobre derechos de los jóvenes de la Comuna 1 de Soacha.

- **Fase 4. Implementación de pilotaje:** La estrategia contó con dos componentes: uno de formación y otro de producción de medios. Estos componentes se fundamentan en la importancia de generar mecanismos de capacitación y puesta en marcha de iniciativas que impacten la comunicación en dos niveles. En primer lugar, la comunicación entendida como el intercambio de sentidos en la vida cotidiana de los participantes que se configura y transforma en la medida en la que se interactúa socialmente. En segundo lugar, la comunicación entendida como la producción y apropiación de nuevos lenguajes mediáticos que permiten la consolidación de esos nuevos sentidos en las diferentes esferas de la vida cotidiana de la comunidad.

El componente de formación estuvo compuesto por 5 módulos así:

- Módulo 1. Competencias ciudadanas. 2 sesiones de trabajo.
- Módulo 2. Movilización social. 2 sesiones de trabajo.
- Módulo 3. Estrategias de comunicación. 1 sesión de trabajo.
- Módulo 4. Producción de medios. 2 sesiones de trabajo en 3 talleres de medios diferentes que fueron: corporal, radiofónico y digital.
- Módulo 5. Monitoreo y evaluación. 1 sesión de trabajo.

El componente de producción de medios estuvo enlazado con el componente de formación y de allí surgieron piezas mediáticas que soportan la estrategia, así como un manual de marca con los lineamientos para la implementación de ésta.

Los participantes en la fase de implementación de la estrategia fueron 38 personas vinculados a cinco organizaciones sociales que se encuentran vinculados al Plan Estratégico Territorial (PET) y hacen parte del proyecto “Jóvenes transformando caminos al son juvenil”, que tiene como propósito que al 2027 las y los jóvenes de la Comuna 1 sean promotores de convivencia,

respeto, tolerancia y amabilidad en su territorio a partir de sus talentos.

- **Fase 5. Evaluación.** Se realizó la evaluación del diseño e implementación del pilotaje de la estrategia. Para ello, se analizaron las actas y se realizaron las entrevistas. Para la evaluación de la implementación, se realizó un análisis cuantitativo previo y posterior de competencias ciudadanas. Se analizaron fichas de sesiones, evaluación docente y se ejecutó un grupo focal de cierre.

Resultados

El proyecto aportó los siguientes resultados y conclusiones:

- **Realización participativa del diagnóstico de necesidades con actores clave de la comunidad**

Para consolidar el diagnóstico se efectuó una revisión documental teórica y empírica que incluyó documentos institucionales a nivel nacional y local, además de documentos del contexto y los avances realizados en el territorio. Adicionalmente, se implementaron estrategias participativas de recolección de datos como el evento “Entre vecinos y amigos”, un grupo focal para el análisis de la convivencia y su trayectoria histórica y uno con habitantes de la Comuna 1 para analizar las creencias sobre la convivencia, las prácticas cotidianas asociadas a esta y las necesidades que presenta la comuna. Estos encuentros previos facilitaron la comunicación y los primeros contactos entre el grupo del proyecto y la comunidad.

Los principales hallazgos tuvieron que ver con: a) limitadas relaciones entre los participantes y b) falta de participación entre los actores y las instituciones comunales, lo que se precisó como: hay poca capacidad de agencia en diferentes niveles, tanto en lo personal como en lo comunitario. Esto se vinculó con una brecha intergeneracional en la población, entendida como una discrepancia en actitudes e imaginarios sobre las

personas de otras edades. Por ejemplo, las y los jóvenes o adolescentes se ajustan a descripciones como rebeldes, inquietos, con alegría, vitalidad y mucha libertad, pero con riesgos hacia cosas “malas”. Mientras que los adultos mayores son descritos como personas sabias o experimentadas, pero con frustraciones (“por no alcanzar lo que se quería en la juventud”) y con enfermedades y muchas responsabilidades, que “han salido adelante con muchos esfuerzos”.

A nivel de proyectos y participación, esta brecha intergeneracional impacta también la forma de gestionar estrategias comunitarias porque se piensa que las y los jóvenes sueñan en proyectos y no los cumplen, a la vez que los mayores solo piensan en el pasado y no se arriesgan a los cambios. Esto hace que no existan muchos vínculos ni experiencias compartidas, lo cual deriva en problemas de comunicación. Lo anterior se puede vincular con aspectos más personales.

En general, se observó una buena convivencia, con acciones respetuosas en sus saludos, recogen basuras, etc. Sin embargo, no hay participación en la comunidad. Esto probablemente derivado de la indiferencia y el individualismo reportado por esta, lo que se identifica también con una tendencia a la agresión al defender sus posturas. Finalmente, los asistentes señalaron como problemas sociales que les afecta de forma directa: el microtráfico, la inseguridad y las barras bravas, temas que deberían integrarse a los proyectos de movilización social; mientras que señalan que todos los esfuerzos deben concentrarse en los menores de edad. En síntesis, se identificaron las siguientes necesidades o problemas:

- Una necesidad de fortalecer competencias cognitivas, emocionales y comunicativas en las y los jóvenes, para promover su capacidad de agencia y el adecuado ejercicio de la ciudadanía.
- Baja participación de los miembros de la comunidad en escenarios de discusión y decisión y, por ello, fragilidad en redes de apoyo.
- Intolerancia hacia el otro e indiferencia ante los eventos (de violencia, por ejemplo) que experimenta la comunidad.

- Pérdida de confianza en la comunidad y en las instituciones.
- Estigmatización mutua entre jóvenes y adultos, lo que genera conflictos intergeneracionales.

El diagnóstico evidenció, en consecuencia, como problema central en el territorio que los derechos de las y los jóvenes estaban siendo vulnerados por fenómenos de violencia en la Comuna 1 de Soacha.

Los nodos o puntos causales que contribuyen a la presencia de este problema son, en primer lugar, vulnerabilidad individual de los miembros de la comunidad que redundan en la necesidad de fortalecimiento de la capacidad de agencia y del ejercicio de la ciudadanía. En segundo lugar, vulnerabilidad de la comunidad en la medida en la que el tejido social se encuentra debilitado por su baja participación y por la dificultad por reconocerse como comunidad y para gestionar sus necesidades y proyectos. Finalmente, la poca incidencia ante los proyectos y planes institucionales para la gestión a nivel municipal.

- **Diseño participativo de la estrategia “Pongámonos Dignos”**

La planificación es un paso de la estrategia en la que se definen los propósitos y cursos de acción, basados en los datos y evidencia empírica identificada en la fase de diagnóstico o análisis situacional. Según el diagnóstico o análisis situacional realizado, el objetivo general de la estrategia “Pongámonos Dignos se definió como promover la garantía y el ejercicio de los derechos de los jóvenes de la Comuna 1 de Soacha, a través de la promoción de culturas dialogantes y de convivencia, para aportar al fortalecimiento del tejido social de la comunidad.

Para alcanzar este objetivo, se propusieron los siguientes objetivos específicos: 1) fortalecer las competencias ciudadanas de los miembros de las organizaciones sociales de la Comuna 1 de Soacha, para afianzar su capacidad de agencia y transformación individual y colectiva. 2) Contribuir al cambio de los imaginarios negativos sobre las y los jóvenes como generadores de violencia, para posicionarse como actores legítimos den-

tro de la comunidad. 3) Robustecer el tejido social de la Comuna 1 de Soacha mediante el fortalecimiento de los vínculos entre los actores y su capacidad de gestión sobre los Derechos Humanos de las y los jóvenes. 4) Fortalecer mecanismos de abogacía para que la comunidad logre incidencia en los proyectos y planes institucionales sobre derechos de las y los jóvenes de la Comuna 1 de Soacha.

Desde el punto de vista metodológico, la estrategia contempló dos componentes inter-relacionados: uno de formación y otro de producción de medios. Estos componentes se fundamentan en la importancia de generar procesos de fortalecimiento de capacidades y de generar iniciativas que impacten la comunicación en dos niveles. En primer lugar, en la comunicación entendida como el intercambio de sentidos en la vida cotidiana de los participantes, lo que se configura y transforma en la medida en la que se interactúa socialmente. En segundo lugar, en la comunicación entendida como la producción y apropiación de lenguajes mediáticos alternativos, que permiten la consolidación de esos nuevos sentidos en las diferentes esferas de la vida cotidiana de la comunidad. Estos dos componentes se amplían a continuación.

El Componente de Formación. A través de sus cuatro módulos, se diseñó para apoyar a las organizaciones juveniles en la estructuración de iniciativas y actividades de movilización social, en sus proyectos dentro del Plan Estratégico Territorial, desde una perspectiva de la comunicación para el cambio social, de tal forma que sus contenidos fueron:

- **Módulo 0. Pensamiento estratégico** (4 horas de duración). Tuvo como propósito aportar a la apropiación de la estrategia por parte de los miembros de las organizaciones sociales participantes. Así, se hizo una introducción a la comunicación estratégica, sus componentes y momentos para el desarrollo de la estrategia.
- **Módulo I. Habilidades para la vida y competencias ciudadanas** (6 horas de duración). Tuvo como propósito contribuir a que los participantes identificaran la importancia de las competencias comunicativas, emocionales, cognitivas e integradoras en su vida cotidiana para la adecuada gestión

del conflicto y la resolución de problemas cotidianos. Así, en el módulo también se debe promover la importancia de estas competencias para la buena convivencia en la comuna y la agencia de cada individuo como facilitador en sus comunidades.

- **Módulo II. Planificación para la movilización** (6 horas de duración). El fortalecimiento de las habilidades conceptuales y metodológicas necesarias para diseñar una movilización social articulada con el Plan Estratégico Territorial de las organizaciones sociales en favor de la convivencia en la Comuna 1 de Soacha.
- **Módulo III. Monitoreo y evaluación de iniciativas sociales** (6 horas de duración). El fortalecimiento de las habilidades conceptuales y metodológicas para monitorear y evaluar las iniciativas de movilización social que se realizarán en favor de la convivencia en la Comuna 1 de Soacha, y que se implementarán en el marco del Plan Estratégico Territorial.
- **Módulo IV. Lenguajes mediáticos y artísticos** (12 horas de duración). El módulo constó de cuatro talleres que se ofrecieron simultáneamente, en los que los participantes exploraron formas creativas de llegar y movilizar a las comunidades en favor de los derechos de los jóvenes y las comunidades.

Lenguaje sonoro: fortalecimiento de habilidades para la creación de piezas sonoras (cuñas, microprogramas, anuncios, pódcast) que promuevan la convivencia en la Comuna 1 y los derechos de las y los jóvenes. Como producto de la formación se esperaban piezas radiales que posicionarían la Estrategia de Comunicación “Pongámonos Dignos” que se difundirían por diferentes medios.

Lenguaje digital: fortalecimiento en el uso de herramientas digitales para posicionar mensajes de la estrategia “Pongámonos Dignos” en redes sociales y plataformas digitales definidas para promover, en públicos específicos, la convivencia en la Comuna 1 de Soacha, y los derechos de las y los jóvenes.

Lenguaje corporal: según lo presentado en la descripción de los intereses de las organizaciones, en el módulo se esperaba brindar herramientas básicas para que desarrollen espacios de creación artística relacionadas con danzas, teatro, clown. Se esperaba que los participantes pudieran trabajar expresión corporal y oral, creación de personajes y de escenarios.

Tabla 6.1
Síntesis del componente de formación y sesiones de trabajo

| Módulo | | Número de sesiones |
|-----------------------------|-------------|---------------------------|
| Competencias ciudadanas | | 2 |
| Movilización social | | 2 |
| Estrategias de comunicación | | 1 |
| Producción de medios | Corporal | 2 |
| | Radiofónico | 2 |
| | Digital | 2 |
| Monitoreo y evaluación | | 1 |

Nota: Autoría propia

El Componente de medios. Se esperaba, mediante un proceso de fortalecimiento de capacidades, movilización social y comunicación masiva y digital, contribuir a la reflexión crítica y a la transformación de imaginarios y prácticas, individuales y comunitarias, sobre la convivencia y los derechos de los adolescentes y jóvenes de la Comuna 1 de Soacha, Cundinamarca. Para lo anterior, se definieron tres ejes temáticos que fueron priorizados en el diagnóstico: a) estereotipos juveniles, b) agencia y participación juvenil en lo comunitario y c) toma de decisiones. Para cada caso, se establecieron unos objetivos y mensajes clave que fueron enriquecidos por los participantes en los productos comunicativos.

Para el eje de estereotipos sobre la juventud y conflictos intergeneracionales, los objetivos fueron promover el reconocimiento y la convivencia entre las diversas generaciones de adultos y jóvenes de la Comuna 1, fomentar en las y los jóvenes la comprensión del universo adulto de Soacha y su importancia para la construcción de comunidad, mostrar a las y los adultos las nuevas maneras de participación juvenil y sus aportes en la construcción de una mejor sociedad y socializar experiencias de trabajo conjunto intergeneracional en la construcción de proyectos comunitarios.

En el eje de agencia y participación juvenil en lo comunitario se propusieron los siguientes objetivos: dar a conocer a la población juvenil las oportunidades y ventajas que les significa participar en los comités y demás espacios dispuestos por el Estado, ofrecer a los líderes de las organizaciones comunitaria de la Comuna la formación necesaria para gestionar proyectos en favor de la juventud, promover la capacidad de agencia de las y los jóvenes y su incidencia en favor de la convivencia y el capital social de la zona y fomentar la articulación entre las iniciativas institucionales locales y las de las organizaciones comunitarias vinculadas al Plan Estratégico Territorial.

Finalmente, para el eje de toma de decisiones y habilidades para la vida se establecieron los siguientes objetivos: brindar a las y los jóvenes herramientas teórico-prácticas de fortalecimiento de autoesquemas, que redunden en el mejoramiento de habilidades para la vida (autoestima, autoconcepto y autoeficacia); posibilitar el mejoramiento de habilidades comunicativas y de transformación del conflicto; identificar acciones de autocuidado y cuidado de otros que favorecen el ejercicio de los derechos de adolescentes y jóvenes; promover relaciones familiares o sociales que favorezcan el ejercicio de derechos en ámbitos privados y públicos; señalar las competencias, servicios y espacios institucionales que garantizan y favorecen el ejercicio de derechos por parte de jóvenes y adolescentes, y fomentar el diálogo entre jóvenes, padres y madres sobre aspectos relacionados con la vida personal e íntima.

- **Implementación del componente de formación con cinco organizaciones sociales que tienen impacto en la Comuna 1 de Soacha**

El componente de formación se llevó a cabo en ocho sesiones de trabajo presencial, con una duración total de 34 horas. Participaron 38 miembros de las organizaciones sociales juveniles mencionadas inicialmente. Todos los participantes asistieron a los módulos de pensamiento estratégico, habilidades para la vida y competencias ciudadanas, planificación para la movilización y monitoreo y evaluación de iniciativas sociales. Para el módulo de lenguajes mediáticos y artísticos, los participantes tuvieron la posibilidad de seleccionar el lenguaje en el que querían reforzar.

En los módulos generales se abordaron temáticas que permitieron que los participantes aplicaran estos conocimientos a las acciones que desarrollan al interior de las organizaciones. En el módulo de lenguajes artísticos y mediáticos, se trabajó usando como guía los tres ejes temáticos priorizados para que, a partir de estos, se realizaran los productos mediáticos del componente de medios. Se obtuvieron productos mediáticos del lenguaje digital y sonoro.

En la formación del lenguaje digital, los participantes tuvieron la posibilidad de explorar programas y plataformas de elaboración y edición de productos como memes y videos cortos relacionados con los tres ejes temáticos priorizados. Se elaboraron 19 memes y dos videos que abordan las temáticas planteadas inicialmente. En esta fase, los participantes se organizaron y definieron que los productos finales del módulo serían cuatro videos que abordaron los temas que más los cuestionan al respecto. Los videos se titularon: *En vez de juzgarme, hablemos*, *Los jóvenes tenemos ideas para aportar y participar*, *Tomamos buenas decisiones* y *Tú vienes de Soacha*.

En la formación del lenguaje sonoro, los participantes tuvieron un ejercicio inicial de exploración de lo sonoro para, posteriormente, hacer in-

mersión en la experiencia radial. Los participantes se organizaron por equipos de trabajo y seleccionaron uno de los ejes temáticos propuestos para el desarrollo de un programa radial al respecto, siendo responsables de los procesos de preproducción, producción y postproducción. Los productos finales fueron tres programas radiales llamados: “Decisiones”, “Imaginario” y “Estigmatización de los jóvenes”.

En cuanto a la implementación del componente de medios, por razones de la época de implementación (entre septiembre y diciembre de 2018), se avanzó hasta la realización de ciertos productos comunicativos de video y de radio que, sin embargo, no llegaron hasta una fase de circulación o emisión de productos y mensajes que fuese significativa, más allá de un evento masivo realizado al cierre de año. Este inconveniente se tiene en cuenta como una de las dificultades que genera lecciones relevantes para procesos similares.

En el evento “Al son juvenil”, que se llevó a cabo en el marco del Plan Estratégico Territorial, “Transformando caminos al son juvenil”, se realizó un programa de radio en el que se hizo un balance de las experiencias de implementación de la estrategia piloto.

- **Evaluación de diseño e implementación de la estrategia piloto “Pongámonos Dignos”**

La evaluación permitió obtener información sobre las actividades que agregaron valor para alcanzar el objetivo de la estrategia, o los aspectos por mejorar y las sugerencias de cambio para la implementación de una estrategia ajustada. Esta evaluación fue mixta debido a que uno de los evaluadores fue externo, es decir, no participó ni en el diseño ni en la implementación de la estrategia, permitiendo que la evaluación fuera más confiable.

La evaluación del diseño de la estrategia. Los insumos para la evaluación del diseño de la estrategia fueron entrevistas semiestructuradas a informantes clave, incluidos los investigadores principales de UNIMINUTO,

la revisión de documentos de recolección y análisis de datos y las actas de los encuentros que se llevaron a cabo. Al analizar el proceso llevado a cabo, se encontró que el diseño de la estrategia se fue orientando de acuerdo con los hallazgos obtenidos en las técnicas de recolección de información empleadas. Así mismo, el marco teórico que orientó la estrategia, las necesidades identificadas y los objetivos propuestos en la estrategia son coherentes y consistentes. Sin embargo, en el proceso se presentaron cambios en los interlocutores técnicos de las instituciones, lo que generó dilaciones en diversos procesos e interacciones. Además, se encontró que la diferencia en los tiempos institucionales y los tiempos de las comunidades y organizaciones sociales pudieron afectar el tiempo de desarrollo del diseño.

La evaluación de la implementación de la estrategia. En primer lugar, se evaluó la implementación del componente de formación, para la que se usó una metodología mixta que incluyó análisis cuantitativo y cualitativo. Esta decisión se toma para darle mayor confiabilidad. A nivel cuantitativo, se realizaron mediciones previas y posteriores de una escala de competencias ciudadanas. Las técnicas mixtas fueron realizadas mediante el análisis de fichas de registro realizadas por los talleristas de los módulos del componente de formación y a través de la evaluación de los participantes a los talleristas de cada módulo. La técnica cualitativa fue un grupo focal final con los participantes.

Se diseñó una escala de competencias ciudadanas que evaluó siete competencias que se identificaron como relevantes en el diagnóstico: a) manejo de conflictos, b) empatía, c) escucha activa, d) manejo de la ira, e) consideración de consecuencias, f) generación de opciones y g) asertividad. La primera aplicación fue al inicio del componente de formación y se repitió 50 días después, aproximadamente 15 días después de finalizar el componente. El objetivo de realizar dos mediciones fue analizar un posible cambio producido por los módulos del componente de formación.

Tabla 6.2
Prueba t para las mediciones pre-formación
– post-formación

| | Media | Des- via- ción típ. | 95 % Intervalo de confianza | | ig. |
|--------------------|-------|------------------------------|--------------------------------|----------------|------|
| | | | Infe- rior | Super- rior | |
| MC.PRE – MC.POST | 3,161 | 6,094 | ,926 | 5,397 | ,007 |
| EE.PRE – EE.POST | 3,032 | ,707 | ,939 | 5,125 | ,006 |
| EA.PRE – EA.POST | 3,097 | 4,976 | 1,272 | 4,922 | ,002 |
| IRA.PRE – IRA.POST | 2,387 | 5,377 | ,415 | 4,359 | ,019 |
| CO.PRE – CO.POST | 1,968 | 4,579 | ,288 | 3,647 | ,023 |
| GO.PRE – GO.POST | 2,710 | 4,699 | ,986 | 4,433 | ,003 |
| AS.PRE – AS.POST | 3,194 | 5,540 | 1,161 | 5,226 | ,003 |

*MC: Manejo de Conflictos; EE: Empatía; EA: Escucha activa; IRA: Manejo de la Ira; CO: Consideración de Consecuencias; GO: Generación de Opciones; AS: Asertividad

Nota: Autoría propia

Los análisis estadísticos muestran que sí se presentaron cambios significativos en todas las competencias entre las dos mediciones, pero no en la dirección esperada. Principalmente, los cambios se observan con mayor claridad en **empatía** ($t = 2,96$; $p = .006$), **escucha activa** ($t = 3,47$; $p = .006$), **generación de opciones** ($t = 3,21$; $p = .003$) y **asertividad** ($t = 3,20$; $p = .003$). Todas ellas cruciales para el manejo de conflictos sociales.

Los cambios en dirección contraria son fácilmente explicables y no implican efectos negativos. Es usual en este tipo de intervenciones encontrar estos efectos por múltiples motivos. En primer lugar, la población

joven se encuentra más susceptible a la influencia de la deseabilidad social, que es traducida en un intento por manejar su imagen ante los demás y presentarse de manera más positiva y ajustada a lo socialmente esperado. Segundo, el tiempo entre ambas mediciones es corto para poder identificar un cambio sostenido en el tiempo, por lo que estos indicadores señalan fluctuaciones dentro de todo el proceso de cambio que se activa con una intervención social. Y, finalmente, estadísticamente se explica por el bajo número de participantes encuestados (30) y por un fenómeno usual de regresión a la media, donde las respuestas de los jóvenes tienden a estados previos al volverse a medir.

En definitiva, lo valioso para resaltar es que se movilizó a las y los jóvenes en aspectos personales y sociales que pueden repercutir en la forma en que asumen su ciudadanía y su papel como miembros de una comunidad que busca un cambio. Estos cambios también hacen evidente que los participantes están cuestionando su actuar individual y en sus colectivos, lo que constituye uno de los primeros pasos para la participación social.

Como ya se mencionó, se implementaron unas fichas de registro por sesión que permitían monitorear el desarrollo de cada encuentro entre los participantes y los talleristas en el módulo de formación. La ficha era diligenciada por los talleristas y exploraban el involucramiento del grupo y la aceptación y apropiación del tema por parte de los participantes. En una escala de 0 a 5, se percibió un involucramiento con una participación con un promedio de 4,5; en aceptación del tema el puntaje, el promedio fue 4,4 y en apropiación del tema 4,3, evidenciando que la percepción de los talleristas fue positiva y reconocen que es un buen grupo de participantes, receptivos e interesados en explorar su creatividad. Además, reconocen que el tiempo de trabajo fue escaso y no permite que se profundice en los temas y en el seguimiento a los grupos.

Por otra parte, en la evaluación de los participantes a los talleristas se exploraron los aspectos: metodología, conocimiento del tema, puntualidad, participación, instalaciones y tiempo del taller. En una escala de 0 a 5, la calificación promedio de los talleristas es buena y excelente (en un rango de 3,5 a 4,6). Un análisis segmentado indica que el tiempo

dedicado al taller y el fomento de participación son las escalas que se puntuaron más bajo y que afectaron la calificación final.

El grupo focal fue la última técnica implementada y a este asistieron la mayoría de los participantes. Su objetivo fue evaluar su percepción frente a los distintos talleres. Para el módulo de habilidades para la vida, comentan que este taller les resultó útil ya que les permitió reconocer en sus vidas ciertos comportamientos y actitudes cotidianas frente a los cuales no se reflexionaba y podían ser detonantes de conflictos. Este tomar conciencia de sus actos es un antecedente vital frente al empoderamiento y participación ciudadana que se busca desarrollar en los asistentes. El reconocimiento del impacto de su comportamiento en su entorno social promueve la movilización para generar cambios en sí mismos y en su contexto. En este módulo, los participantes opinan que faltó exaltar el trabajo en grupo y abordar la teoría desde más ejemplos que ayudaran a una mejor interpretación de los temas expuestos, y que en algunos casos faltó profundizar más.

Respecto al módulo de movilización social, los participantes reconocen que es muy importante para la buena ejecución de los proyectos en sus comunidades porque al conocer la diversidad de formas de movilización pudieron tener ideas diferentes a la movilización en medios. En esta línea, un grupo comenta que de este taller surgió una propuesta comunicativa (una batucada), que derivó de un plan de trabajo, donde se especificaban las actividades por realizar, los recursos requeridos y el objetivo de cada acción, aunque también opinan que faltaron más ejemplos de casos reales donde se aplicara lo expuesto.

Esta falta de práctica se asocia con fallos en sintetizar y reportan que faltó complementar las actividades que cada organización ya tenía planeadas y así tener la oportunidad de mostrar sus proyectos para que fueran evaluados por el tallerista. Lo anterior redundó en una percepción disminuida del módulo.

Mencionan que las actividades propuestas en el módulo de monitoreo y evaluación estuvieron bien organizadas. Este estaba orientado para la gestión de proyectos y cada organización ya tiene una idea de ejecución, y comentan que aprendieron a plantear bien un objetivo, buscar los

recursos que se necesitan para el desarrollo de un proyecto y evaluar si estos están encaminados a la consecución de metas.

La evaluación de los módulos de lenguajes mediáticos y del componente de medios se realizó de manera articulada. Respecto al módulo de lenguajes, expresaron que era del que tenían mayores expectativas. Los integrantes del grupo corporal señalan que les gustó explorar y conocer distintas cosas que creían no poder hacer (por ejemplo, el trabajo de confianza y trabajo en equipo), sintieron que el profesor tenía mucho por enseñarles, pero se tuvo que recortar los temas. Les pareció un docente experto que podría aportar para su vida personal.

La apreciación del lenguaje sonoro sigue en esta línea. Comentaron que les ofreció nuevas y creativas formas de llegar al público; aprendiendo a realizar un guion radiofónico y efectos de sonido con elementos simples (esferos, vasos, etc.). Reportan que el profesor es una persona objetiva y puntual y un experto en el tema que se notaba que preparaba sus clases. Afirmaron que haber trabajado en el estudio de radio fue una experiencia única.

Para el lenguaje digital resaltan el aprendizaje sobre el uso de elementos sencillos, como un meme o un video de YouTube para interactuar con la comunidad. Estos elementos pueden ser el medio para transformar algunos de los estigmas que se tienen del municipio; aunque comentan que faltó complementar un poco más en programas especializados para edición y que en su momento fallaron algunos computadores para adelantar los trabajos.

La división de los grupos en los diferentes lenguajes se percibe como una experiencia enriquecedora, que sirvió para que los participantes conocieran otros grupos e intereses y pudieran aportar diferentes conocimientos para sus propuestas comunicativas. Creen que ya hay una base para generar nuevos productos y visualizarlos, integrando los conocimientos adquiridos en el primer módulo, como el manejo de la ira, la comunicación asertiva, el pensamiento crítico, la escucha activa y la empatía. Sin embargo, opinan que les hubiera gustado pasar por todos los lenguajes.

En definitiva, la formación aportó a la vida personal de cada participante, porque se enfocó en brindar herramientas prácticas que les favoreciera la toma de decisiones, tanto personales como institucionales. Reportan que ahora piensan antes de actuar y hablar, utilizan el diálogo para resolver un conflicto, identifican la creatividad como competencia vital para el cambio y aprendieron que hay distintas formas de solucionar los conflictos, encontrando distintas posibilidades para lograr los objetivos. Además, hacen evidente que los encuentros y los productos adelantados aportan a disminuir las diferencias generacionales, ya que demuestran que esa barrera se puede romper si se establece una buena comunicación.

Así, los participantes reconocen que sí hay cambios en el antes y el después de la formación, en especial en conocer distintas formas de movilización, creativas maneras de lenguajes, estrategias para una mejor planeación y una idea más completa cómo se puede generar un mayor impacto en las personas de la comunidad.

De manera general, y para todos los módulos, el comentario más frecuente, y que señalan como la principal dificultad de la formación, fue la falta de tiempo. Sugieren para todos los módulos que con un mayor número de sesiones mejoraría las oportunidades para poner en práctica lo enseñado, para tener más ejemplos de aplicación y para poderse enfocar más en sus organizaciones.

Por último, los asistentes mencionan como recomendaciones finales que se pueden adelantar algunas salidas de campo para conocer mejor el entorno y que se puede mejorar la accesibilidad al sitio de desarrollo de la formación para no tener mayores demoras.

Conclusiones

La principal conclusión de esta evaluación es que sí es posible, mediante una estrategia de comunicación y salud, aportar en la prevención de la violencia juvenil y la promoción de la convivencia con adolescentes

y jóvenes en riesgo. Esta afirmación se soporta en la evaluación de implementación del proyecto que destaca que, de manera general, esta estrategia sí impacta en sus ejes temáticos, disminuyendo los conflictos intergeneracionales, aumentando la participación comunitaria y desarrollando algunas habilidades para la vida. Estos ejes temáticos están bien sustentados en la revisión y diagnóstico preliminar y están articulados entre sí, lo que facilitó que unos llevaran a la consecución de los otros, y que los participantes reportaran que resultó valiosa toda la formación.

El componente de formación, entonces, movilizó a los participantes en aspectos personales y sociales que pueden repercutir en la forma en que asumen su ciudadanía y su rol como miembros de una comunidad, cuestionando su actuar individual y en sus colectivos, lo que constituye uno de los primeros pasos para la participación social. Lo anterior también se evidencia en los reportes de los talleristas que encuentran un grupo receptivo y creativo, que quieren desarrollar mayor empoderamiento y movilización en sus comunidades.

Dentro de las fortalezas emergentes se encuentra un muy buen diagnóstico que identificó las necesidades, perfiló en el detalle necesario a los participantes y sus condiciones y que ayudó a enmarcar la intervención. Además, se reconoce que la alianza interinstitucional fue altamente valiosa por la experiencia y capacidad conjunta para poner en marcha toda la estrategia. El equipo posee todas las condiciones necesarias y los participantes conformaron un grupo ideal para adelantar todo el trabajo, por su motivación y participación.

Por otra parte, el ejercicio de esta evaluación revela varios puntos por mejorar. Los más importantes, por el posible impacto que tuvo en los resultados, están en la continuidad del diseño. Como ya se enunció, un diseño para una intervención de este tipo requiere modelo de marco lógico y una teoría de cambio que orientara toda la implementación. En este caso, si bien se conocía de esta necesidad, no están explícitos estos elementos en los informes, por lo que el diseño fue poco claro y se fue modificando por la deserción de los interlocutores técnicos. Esto redundó en una trazabilidad difusa de los objetivos, y que las acciones,

a pesar de ser efectivas, no estuvieran alineadas; lo que finalmente impidió que se cumpliera con lo programado, por ejemplo, en el componente de medios.

Para las sesiones del componente de formación, los datos convergen principalmente en la falta de tiempo para ampliar la práctica y aplicación de los temas. Así, tanto los participantes como los talleristas coinciden en que las pocas sesiones por tema permitieron dar bosquejos generales, pero un desarrollo pleno requiere más ejercicios y ejemplos de casos reales donde se aplique lo expuesto y se aproxime al trabajo comunitario. Aunque se incluyeron participantes de otras edades, habría sido interesante tener más diversidad en los participantes para afianzar el trabajo adelantado en la brecha generacional.

Finalmente, se señala la necesidad de dedicar más tiempo a la apropiación de la estrategia, esto es, que los participantes la acepten e incorporen como parte de su quehacer cotidiano, reconociendo su relevancia en el desarrollo de sus proyectos. Además, se sugiere continuar con este grupo de participantes para continuar procesos formativos, con los que se ha avanzado en comunicación y capacitaciones previas, y con quienes se puede profundizar en la participación, empoderamiento y movilización social.

Una de las mayores fortalezas de la estrategia es la participación de la comunidad y de organizaciones sociales en todas sus fases: definición de estrategias de evaluación, recolección de información, análisis, diagnóstico, propuesta de la estrategia y su validación. Sin embargo, surgieron cambios que afectaron que los participantes se apropiaran de la estrategia como se esperaba. Para esto, se propone que las organizaciones sociales reciban un acompañamiento más directo y centrado en sus acciones en el marco del Plan Estratégico Territorial para que se ponga en práctica el conocimiento explorado en la formación de la estrategia.

Frente al componente mediático, se propone que en ese acompañamiento se haga un ejercicio permanente de reflexión que ponga en evidencia que los ejes temáticos que se priorizaron se abordan en sus discursos y prácticas y, en esta medida, permean su accionar. Así las cosas, el posicionamiento de “Pongámonos Dignos” no solo se eviden-

ciaría en el uso del manual de marca, sino también en las acciones propias de cada organización social. El acompañamiento más cercano a las organizaciones sociales requiere de mayor tiempo de parte del equipo que apoya la realización de la estrategia, implica inmersión en el territorio, en el conocimiento de las realidades que preocupan y cuestionan a la comunidad.

El alcance de la estrategia permitió evidenciar que los discursos e inquietudes de las organizaciones sociales juveniles contribuyen a la disminución de la violencia dentro de la Comuna 1, entendiéndola como un fenómeno complejo que atraviesa la experiencia vital de los habitantes de la zona. Así, la estrategia permitió aportar a la cualificación de las organizaciones sociales para que sus acciones y estrategias afecten de manera positiva la movilización social y su agencia en el marco del Plan Estratégico Territorial.

Ahora bien, desde la perspectiva del campo académico de comunicación y cambio social, y retomando lo sucedido en “Pongámonos Dignos”, se constatan ciertos radicales de este enfoque: a) la participación comunitaria, b) el conocimiento y comprensión del contexto y c) la concepción de comunicación como diálogo y como clave de lo público. En el caso de esta estrategia, estos tres radicales se cumplieron tanto por su evidente carácter participativo, por el juicioso análisis del contexto y por la concepción y trabajo de la comunicación con su énfasis dialógico y de empoderamiento de actores (en este caso de jóvenes) para que incidan en el territorio.

La conjunción de los dos componentes (el de formación y producción de medios) posibilitaron la articulación de lo mejor de un proceso formativo, con lo mejor de la creación participativa, en aspectos como la definición participativa del nombre de la estrategia, el uso de lenguajes artísticos como claves de la movilización social, así como el aprovechamiento de herramientas digitales cuyo manejo tomó sentido para las actividades del proceso local que vienen desarrollando.

En contraste con lo anterior, derivado de las dificultades presentadas, es preciso mencionar, como lección aprendida, el cuidado que

es necesario tener en aspectos de la gestión operacional de las estrategias comunicativas en temas como el establecimiento e implementación de actividades según cronogramas, la claridad en los criterios y mecanismos de coordinación interinstitucional o la concertación de los mecanismos de producción y circulación de los mensajes y piezas comunicativas. Una estrategia bien concebida, pero mal implementada puede ver comprometida sus resultados por no cuidar este tipo de temas.

En todo caso, la evaluación realizada nos permite constatar que, como mencionan Obregón y Vega (2019) las estrategias de comunicación deben basarse en las interacciones humanas y en el contexto cultural en el que tienen lugar, con el fin de desarrollar mensajes y llevar a cabo actividades de comunicación relevantes para los ciudadanos y los diversos públicos.

“Pongámonos Dignos” fue (y sigue siendo) un llamado, un grito de los jóvenes de la Comuna 1 de Soacha para que sus derechos no sigan siendo vulnerados. Esta es una invitación a la convivencia intergeneracional y a la eliminación de estigmas por edad, lugar de vivienda o apariencia física. También es una convocatoria para agenciar el cambio desde el propio ser, a juntarse con otros, a movilizarse, a cocrear y tejer nuevas realidades de equidad, inclusión y esperanza.

Referencias

Alcaldía Municipal de Soacha (2016). Plan integral de seguridad y convivencia ciudadana 2016-2019. Alcaldía Municipal de Socha. https://img1.wsimg.com/blobby/go/b653c9ee-535c-4528-a9c5-bb00166ad0dc/downloads/1c3ej4f7o_155220.pdf

Alcaldía Municipal de Soacha (2020). *Plan integral de seguridad y convivencia ciudadana 2020 – 2023*. Alcaldía Municipal de Soacha. <https://www.alcaldiasoacha.gov.co/PlaneacionyEjecucion/NuestrosPlanes/PISCC%20Soacha%202020%20-%202023%20V%2024junio2020.pdf>

- Ángel, R. (2019). *La prevención del embarazo y del consumo de tabaco en adolescentes: un análisis de contenido de las campañas de comunicación del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia* (Tesis de Maestría, Corporación Universitaria Minuto de Dios). Repositorio Institucional UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/handle/10656/9806>
- Arribas, A., Herrera, R. y Pérez, R. (2017). *Nueva teoría estratégica: Repensando la estrategia desde la comunicación*. Razón y Palabra sello editorial. https://razonypalabraeditorial.files.wordpress.com/2020/03/nte_book.pdf
- Barker, G. (2003). La formación de hombres jóvenes “género equitativos”: reflexiones de la investigación y desarrollo de programas en Río de Janeiro, Brasil. En J. Olavarría Editor (ED.), *Varones adolescentes: género, identidades y sexualidades en América Latina* (pp. 185-204). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales [FLACSO]-
- Bronfenbrenner, U (1979) *The Ecology of Human Development*. Cambridge: University Press.
- Chile. <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/75249> Bonell, C., Dickson, K., Hinds, K., Melendez-Torres, G. J., Stansfield, C., Fletcher, A., Thomas, J., Lester, K., Oliver, E., Murphy, S. y Campbell, R. (2016). The effects of Positive Youth Development interventions on substance use, violence, and inequalities: systematic review of theories of change, processes and outcomes. *Public Health Research. NIHR Journals Library*, 4(5), pp. DOI: 10.3310/phr04050
- Gianfrini, M. y Lotti, A. (2017). Acerca de la práctica del/a comunicador/a en las organizaciones. En D. Bruno (Ed.), *Planificación y Comunicación: Perspectivas, Abordajes y Herramientas* (p. 150 – 176). Ediciones de Periodismo y Comunicación. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/59580/Documento_completo.pdfPDFA.pdf?sequence=3

- Cabrera, L. y Romero, A. (2012). *Organización cultural juvenil “la diáspora”: violencia política y memoria histórica en Soacha* [Tesis de pregrado, Universidad de La Salle]. Repositorio Institucional Universidad de La Salle. Disponible en: https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1053&context=trabajo_social
- Chaux, E. (2012). *Educación, convivencia y agresión escolar*. Ediciones Uniandes.
- Correa, T. (2002). *El espacio del arte y la violencia. Procesos de arte comunitario en Soacha, Colombia* [Tesis de Maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede Ecuador] . Repositorio Institucional FLACSO Andes. <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/9311/2/TFLACSO-2012TCB.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2015). *Encuesta de convivencia y seguridad ciudadana*. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/convivencia/2015/Pres_ECSC_2015.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2022). *Boletín Técnico Estadísticas Vitales*. Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/bt_estadisticasvitales_defunciones_Itrim_2022pr.pdf
- Dell’Aglío, D. y Patias, N. (2017). Prevalence of the exposure to direct and indirect violence: A study with adolescents from public schools. *Acta Colombiana De Psicología*, 20(1), pp. 112-122. doi:10.14718/ACP.2017.20.1.6
- Del Valle, C. (2003). *Comunicar la Salud, entre la Equidad y la Diferencia*. Ediciones Universidad de La Frontera. <http://www.razonypalabra.org.mx/libros/libros/comunicarsalud.pdf>
- Espitia, J. (2014). La sistematización de experiencias, un campo de acción del nuevo comunicador, gestor de procesos de desarrollo y cambio social. En A. Cadavid y A. Gumucio (Eds.), *Pensar desde la experiencia: comunicación participativa en el cambio social* (pp. 167-

196). Corporación Universitaria Minuto de Dios. Disponible en: https://www.academia.edu/20047785/Pensar_desde_la_experiencia_

Flores Celis, K., Fuentes de Iturbe, P., Ramos Lira, L. y Ruíz Cortés, E. (2014). Evaluación de una intervención en línea para prevenir la violencia en población juvenil y adolescente: Resultados preliminares sobre su efectividad con profesionales de la salud. *Salud Mental*, 37(3), pp. 195-204. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-33252014000300003

Frías-Armenta, M., López, A. y Díaz-Méndez, S. (2003). Predictores de la conducta antisocial juvenil: un modelo ecológico. *Estudios de Psicología*, 8(1), pp. 15-24.

Galtung, J. (2016). La violencia cultural, estructural y directa. Cuadernos de estrategia. 183. 147-168. Recuperado en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5832797>

Gobernación de Cundinamarca. (s.f.). *Apartes especiales 1.0 Soacha*. Gobernación de Cundinamarca. <http://www.cundinamarca.gov.co/wcm/connect/bb5d509b-849e-4272-82c4-a8c6d6de-530c/1.+APARTES+ESPECIALES+1.0+-+SOACHA.pdf?MOD=AJPERES&CVID=llfR0xU>

Grimson, A. (2004). *Interculturalidad y comunicación*. Norma.

Guerrero, R. (2008). ¿Qué sirve en la prevención de la violencia juvenil? *Salud pública de México* (50), pp. 86-92.

Gumucio, A. y Tufte, T. (compiladores-editores) (2008). *Antología de Comunicación para el Cambio Social: Lecturas históricas y contemporáneas*. Consorcio de Comunicación para el Cambio Social.

- Herrera-Chávez, K., Linares-Rubio, M. y Díaz-Barajas, D. (2018). Ambiente familiar e influencia social asociados al consumo de drogas ilegales y alcohol en adolescentes. *Revista de Educación y Desarrollo*, (46), pp. 61-71. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/AmbienteFamiliar.pdf
- Jiménez, F. (2011). Racionalidad Pacífica. Una Introducción a los Estudios para la Paz. Colección Paz y Conflictos. *Revista de Paz y Conflictos*, (6), pp. 194-197.
- Limbos, M. A., Chan, L. S., Warf, C., Schneir, A., Iverson, E., Shekelle, P., y Kipke, M. D. (2007). Effectiveness of interventions to prevent youth violence: A systematic review. *American Journal of Preventive Medicine*, 33(1), pp. 65-74.
- Mancha, G. y Ayala, E. (2018). Factores de riesgo asociados a la conducta violenta de los jóvenes en México. *Desarrollo y Sociedad*, (81), pp. 171-210. doi:10.13043/DYS.81.5
- Meléndez-Torres, G. J., Dickson, K., Fletcher, A., Thomas, J., Hinds, K., Campbell, R. y Bonell, C. (2016). Systematic review and meta-analysis of effects of community-delivered positive youth development interventions on violence outcomes. *Journal of epidemiology and community health*, 70(12), pp. 1171-1177.
- Mellizo, W. (2010). Políticas sociales, práctica socio profesional y experiencias educativas con jóvenes trasgresores de la ley, entre el carisma, el saber y el mercado. Artículo aceptado para publicación en *Revista del Departamento de Trabajo Social de la Universidad Nacional de Colombia*. Bogotá.
- Martín-Barbero, J. y Rey, G. (1999). La formación del campo de Estudios de Comunicación en Colombia. *Revista de Estudios Sociales*, 4(1), pp. 54 – 70.

- Martín, M., Scandroglio, B., Martínez, J. y López, J. (2015). Caracterización actitudinal e intencional de la violencia juvenil exogrupal en la comunidad de Madrid. *Anales De Psicología*, 31(1), pp. 207-216. doi:10.6018/analesps.31.1.163701
- Massoni, S., Piola, M. y Mascotti, M (2017). Medir la comunicación desde lo vivo: Indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples. En UNR Editora (Ed.), *Medir la comunicación desde lo vivo. Indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples*. <http://algoritmosfluidos.com.ar/libro/index.htm>
- Mosquera, M. (2003). Comunicación en Salud: Conceptos, Teorías y Experiencias. Informe Organización Panamericana de la Salud. *La iniciativa de Comunicación. Comunicación y medios para el desarrollo de América Latina y el Caribe*, (52), pp. 1-15. <https://www.cominit.com/la/node/150400>
- Obregón, R. y Vega, J. (2019) *Voices with Purpose – A Manual on Communication Strategies for Development and Social Change*. Universidad del Norte/ Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/africa-media/15540.pdf>
- Organización Mundial de la Salud (2002). *Informe mundial sobre la violencia y la salud: resumen*. Organización Mundial de la Salud. http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/43431/9275324220_spa.pdf;jsessionid=0F0EE7A889A734845EC171EFA31DE925?sequence=1
- Organización Mundial de la Salud. (2012). *Violence prevention: the evidence*. Organización Mundial de la Salud. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/85671/9789275317488_spa.pdf;jsessionid=48BA554AB5A308ED8896D3DEB067DBDE?sequence=1
- Ortega, T. (2014). Criminalización y concentración de la pobreza urbana en barrios segregados: síntomas de guetización en La Pintana, Santiago de Chile. *EURE (Santiago)*, 40(120), pp. 241-263.

- Palomino, P., Grande, M. y Linares, M. (2014). La salud y sus determinantes sociales, Desigualdades y exclusión en la sociedad del siglo XXI. *Revista internacional de sociología*, 72(1), pp. 71-91. <https://revintsociologia.revistas.csic.es/index.php/revintsociologia/article/view/587/607>
- Pellegrini, A. (1999). La violencia y la salud pública. *Revista Panamericana de Salud Pública/Panamerican Journal of Public Health*, 5(4/5), pp. 219 – 221.
- Preciado-Hoyos, A. y Guzmán-Ramírez, H. (2012). Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. Estudio comparativo. *Revista Palabra clave*, 15(1), pp. 128-159. <https://www.redalyc.org/pdf/649/64923563007.pdf>
- Ríos, I. (2011). Comunicación en Salud: Conceptos y Modelos Teóricos. *Perspectivas de la Comunicación*, 4(1), pp. 123–140.
- Rodríguez, M. C.; Alvarado, A. y Moreno, M. E. (2007). Construcción participativa de un modelo socioecológico de inclusión social para personas en situación de discapacidad. *Acta Colombiana de Psicología*, 10(2), pp. 181-189.
- Stucky, J. (2011). *Sistematizar la experiencia de transformación comunitaria hacia una cultura de paz del barrio San Nicolás en Soacha a través de los Comedores Comunitarios Pan y Vida* [Tesis de Especialización, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Nacional de Colombia. http://www.bivipas.unal.edu.co/bitstream/10720/591/1/TT-354-Stucky_Jonathan-2011-442.pdf
- Vega, J. (2006). *Estado del arte de los programas de prevención de la violencia en jóvenes basados en el uso de los medios de comunicación*. Pan American Health Organization (OPS), Cooperación Técnica Alemana-GTZ. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/2735>

Retos de la evaluación de la comunicación en las organizaciones. Abordajes desde la comunicación para el desarrollo y el cambio social y la comunicación organizacional y corporativa

Jair Vega Casanova¹   

Jennie Peña Escobar²  

Resumen

En este texto se propone una reflexión sobre el complejo escenario de la evaluación de las estrategias, procesos y acciones de comunicación en ámbitos de comunicación para el desarrollo y el cambio social y en el empresarial y corporativo. El ejercicio se fundamenta en una amplia y

-
- 1 Magister en Estudios Políticos y Económicos de la Universidad del Norte y Sociólogo de la Universidad Simón Bolívar. Con más de 25 años de experiencia en el campo de la comunicación y el cambio social. En su trayectoria ha combinado el activismo, el trabajo con comunidades, consultorías con organizaciones gubernamentales, entidades públicas y agencias internacionales, y su vinculación con la academia. Actualmente profesor del Departamento de Comunicación Social e Investigador Senior de PBX, Grupo de Investigación en Comunicación, Cultura y Cambio Social de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia
jvega@uninorte.edu.co
 - 2 Doctora en Comunicación en la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Es consultora en temas de Comunicación Organizacional, Relaciones Públicas, Cambio Social y de Comportamiento. Es profesora y directora del Departamento de Comunicación Social de la Universidad del Norte.
yescobar@uninorte.edu.co

rigurosa revisión de la literatura, así como en la experiencia de los autores en procesos de evaluación de este tipo de prácticas comunicativas. Se presenta un panorama de las cuestiones principales que han estado en la base de la evaluación en los dos ámbitos, encontrando que existen algunos puntos en común como el hecho de que si bien es cierto que se ha avanzado de manera considerable en la planeación de la comunicación, estos avances no se han visto reflejados de la misma manera en lo que hace referencia a la evaluación. Sin embargo, en las evaluaciones realizadas y publicadas se evidencia la preponderancia de los métodos cuantitativos y con un enfoque más técnico y administrativo tanto en el ámbito empresarial como en el de las organizaciones de la corporatividad del desarrollo. Por su parte, en las organizaciones sociales y medios comunitarios, donde aparecen grandes vacíos en su visibilidad, se privilegian evaluaciones con un énfasis más político con abordajes participativos.

Palabras clave: Estrategias de comunicación, evaluación, comunicación para el cambio social, comunicación corporativa, empresas, organizaciones sociales.

Challenges of communication evaluation in organizations. Approaches from communication for development and social change and organizational and corporate communication

Abstract

This text proposes a reflection on the complex scenario of the evaluation of communication strategies, processes and actions in the fields of communication for development and social change, as well as in the business and corporate spheres. The exercise is based on a broad and rigorous review of the literature, as well as on the authors' experience in evaluation processes of this type of communicative practices. An overview is presented of the main issues that have been at the basis of the evaluation in the two areas, finding that there are some points in common such as the fact that although it is true that considerable progress has been made in

the planning of communication, this progress has not been reflected in the same way in terms of evaluation. However, in the evaluations carried out and published, there is evidence of the preponderance of quantitative methods with a more technical and administrative approach both in the business sphere and in the organizations of corporate development. On the other hand, in social organizations and community media, where there are large gaps in their visibility, evaluations with a more political emphasis and participatory approaches are favored.

Key words: Communication strategies, evaluation, communication for social change, corporate communication, companies, social organizations.

Desafios da avaliação da comunicação nas organizações.

Abordagens de comunicação para desenvolvimento e mudança social e comunicação organizacional e corporativa

Resumo

Este texto propõe uma reflexão sobre o complexo cenário da avaliação de estratégias, processos e ações de comunicação nos campos da comunicação para o desenvolvimento e a mudança social e nas esferas empresarial e corporativa. O exercício se baseia em uma ampla e rigorosa revisão da literatura, bem como na experiência dos autores em processos de avaliação desse tipo de práticas de comunicação. Ele apresenta uma visão geral das principais questões que estiveram na base da avaliação nos dois campos, constatando que há alguns pontos em comum, como o fato de que, embora seja verdade que houve um progresso considerável no planejamento da comunicação, esse progresso não se refletiu da mesma forma em termos de avaliação. Entretanto, nas avaliações realizadas e publicadas, a preponderância de métodos quantitativos com uma abordagem mais técnica e administrativa é evidente tanto no âmbito empresarial quanto nas organizações de desenvolvimento. Por

outro lado, nas organizações sociais e na mídia comunitária, onde há grandes lacunas em sua visibilidade, são favorecidas as avaliações com ênfase mais política e abordagens participativas.

Palavras-chave: Estratégias de comunicação, avaliação, comunicação para mudança social, comunicação corporativa, empresas, organizações sociais.

Introducción

En este documento se aborda el complejo escenario de la evaluación de las estrategias, procesos y acciones de comunicación (en adelante EPAC) en las organizaciones. Si bien es cierto que en muchos contextos se ha avanzado de manera considerable en la planeación de la comunicación, estos avances no se han visto reflejados de la misma manera en lo que hace referencia a la evaluación. Esto se debe a que se priorizan los recursos para las intervenciones y no se da importancia a la evaluación, así como la complejidad metodológica y la falta de herramientas para hacerlo (Coffman, 2002).

Generalmente, cuando se escribe sobre planeación o evaluación de la comunicación se lo hace separando algunos ámbitos que a veces se piensan irreconciliables, como lo son la comunicación relacionada con el desarrollo y el cambio social y la comunicación relacionada con lo empresarial o corporativo. Sin embargo, en esta oportunidad se ha decidido asumir el reto de presentar los dos panoramas a partir de la caracterización de cada campo para luego asumir un diálogo comparativo entre ellos.

Una perspectiva general sobre la evaluación de las EPAC

Hablar de evaluación de las EPAC es introducirse en un universo de múltiples debates en relación con preguntas sobre qué se evalúa, cómo

se evalúa, con qué propósitos se evalúa, quién debe evaluar, a qué intereses responden las evaluaciones, entre muchas otras.

En cuanto al qué se evalúa, una primera diferencia radica en si el énfasis de la evaluación está en el proceso, los resultados o el impacto. Las evaluaciones más comunes hacen referencia al proceso, esto es, por ejemplo, la sistematización para generar lecciones aprendidas o buenas prácticas. Luego, aparecen evaluaciones que hacen referencia a resultados específicos y, en menor medida, las que tienen que ver con el impacto. Esto es explicable por razones como la complejidad metodológica de las evaluaciones de resultado y de impacto, sus costos elevados y las limitaciones en la posibilidad de generar resultados o alcances evidenciables a partir de las EPAC, bien por su duración, su intensidad o por la necesidad de complementarlas con acciones desde otros componentes (Obregón & Vega, 2019).

Sobre el qué se evalúa aparecen debates en relación con las variables o categorías que pueden definir la forma de evidenciar los cambios y que corresponden a los modelos teóricos de cambio o a los modelos de comunicación subyacentes en las EPAC. Esto es, si la apuesta está orientada hacia resultados en cambios individuales, cuya agregación llevaría a cambios colectivos o sociales (sea institucionales o comunitarios), o si por el contrario se concibe que los cambios colectivos o sociales son el propósito central, puesto que si no se dan cambios sociales y culturales (sea en culturas locales o institucionales) los cambios individuales no son sostenibles. Desde este punto de vista, ciertos procesos de evaluación valoran la medición de variables conductuales o comportamentales de los individuos, mientras que otros enfatizan en cambios en imaginarios, culturas organizacionales o en movilizaciones colectivas o sociales (Figuroa *et al.*, 2002).

En relación con el cómo se evalúa, los debates tienen como base lo que se considera como evidencia sólida de los cambios producto de las EPAC, así como los métodos de investigación que le darían validez a las conclusiones producto de la evaluación. Desde esta perspectiva, algunas corrientes consideran que la única forma de evidenciar los cambios es través de datos cuantitativos, producto de correlaciones y

regresiones estadísticas, con modelos pre-test y pos-test o, en el mejor de los casos, utilizando métodos experimentales con grupos de control como los Randomized Controlled Trial. Sin embargo, y en contraste con esta tendencia, se consideran también válidos métodos de evaluación cualitativos a través de técnicas como entrevistas a profundidad, grupos focales, talleres, entre otros (Coffman, 2002). Otras corrientes consideran que las formas más adecuadas para la evaluación son las que incluyen la participación de los sujetos a quienes van dirigidas o que hacen parte de los propósitos de cambio de las EPAC (Parks *et al.*, 2005).

En cuanto a los propósitos de la evaluación, estos pueden ser diversos. En primer lugar, se podría afirmar, con el riesgo de algún equívoco, que, para entidades estatales, agencias internacionales, ONG, empresas privadas, entre otras, el interés estaría en evidenciar los resultados o impacto de proyectos, estrategias, programas o políticas de comunicación, así como los retos en materia de direccionamientos. Este propósito está en consonancia con la primera rama del árbol de evaluación propuesto por Christie & Alkin (2012), la cual privilegia la valoración de la evidencia que permita verificar los logros de un proyecto o iniciativa. En segundo lugar, se puede considerar que el propósito central para la academia, al realizar evaluaciones de EPAC, es validar teorías, modelos o estrategias de cambio o de comunicación (Igartua & Vega, 2014). En este caso, siguiendo con el árbol de Christie & Alkin (2012), sería la segunda rama, la cual pone el foco en el aspecto investigativo de la evaluación, centrado en la generación del conocimiento. Para las organizaciones sociales, comunidades, trabajadores, consumidores, clientes, entre otros, el propósito de la evaluación estaría más bien en evidenciar cómo estas EPAC generan transformaciones en sus vidas y en los retos que les plantean en su acción colectiva. En este caso, la evaluación se concibe más como un proceso que como un producto final. Esta perspectiva no se asocia estrictamente con la tercera rama propuesta por Christie & Alkin (2012), la cual relaciona la evaluación con la utilización de sus resultados en la toma de decisiones, pues, a nuestro juicio, en los tres casos es posible hacer esta asociación. A nuestro entender, este último propósito se identifica más con la denominada evaluación orientada a los usos propuesta por Patton (2008), aunque, como lo expresa Ramírez (2017), esta no expresa necesariamente un carácter participativo. También se

puede asociar con la concepción de Solarte (2002), quien enfatiza en la importancia de la evaluación como proceso político, deliberativo, con el propósito de generar consensos y acuerdos sociales, comprendiendo y mejorando la acción social. En esta misma dirección, Ramírez (2017), a partir de una revisión de los trabajos de Fetterman (1997), considera que esta perspectiva debe incluir la participación de los interesados, el trabajo colaborativo entre los diferentes actores, la flexibilidad para incorporar cada contexto y la reflexión y empoderamiento de quienes reciben los resultados de la evaluación.

En los debates sobre el quién debe evaluar aparecen algunos retos que involucran lo técnico y lo ético. Por un lado, se plantea que las evaluaciones deberían ser externas, de tal forma que quien evalúa tenga suficiente distancia del proceso evaluado para así garantizar su objetividad. Es el viejo precepto de que el evaluador es el único responsable de emitir un juicio de valor o una conclusión valorativa de los logros con base en la evidencia (Scriven, 1967). Esta perspectiva ha sido apropiada más por organizaciones estatales, agencias de cooperación internacional, así como empresas privadas. Por otra parte, se considera que son los mismos involucrados quienes deben evaluar, pues al estar dentro de los procesos tienen una mejor comprensión de estos y el ejercicio de evaluación por se constituye una importante oportunidad de aprendizaje y empoderamiento (Guba & Lincoln, 1989; Fetterman, 1997; Cardozo, 2003; Parks *et al.*, 2005). Este caso es más común en organizaciones sociales y comunitarias y en algunos procesos empresariales participativos.

En relación con los intereses en la evaluación se podría decir que, en algunos casos, aparecen unos intereses que se podrían denominar más “técnicos” y otros más “políticos”. Por supuesto que los que llamamos “técnicos” tienen implicaciones políticas y viceversa. En el primer grupo encontramos las evaluaciones realizadas por las agencias de cooperación internacional, algunas ONG y empresas privadas, en las que las evaluaciones tienen un gran componente administrativo orientado a demostrar la eficacia y eficiencia de las intervenciones, en la perspectiva de la contribución a su apuesta o mandato misional, expresado bien sea en las prácticas adecuadas esperadas (para instituciones con propósitos prosociales) o en dinámicas relacionadas con

el incremento de la solidez institucional y de la productividad (para el caso de las empresas privadas con fines lucro). En términos de Christie & Alkin (2012), frecuentemente se trata de un ejercicio contable que permite constatar la adjudicación y ejecución responsable de los recursos y el cumplimiento de las metas propuestas. En el segundo grupo, esto es, los movimientos y organizaciones sociales o comunitarios, las evaluaciones se orientan más hacia aspectos como generación o fortalecimiento de capacidades, apropiación y autonomía en los procesos, empoderamiento individual y colectivo, entre muchas otras que permitan direccionar o redireccionar la acción colectiva o social (Vega, 2011; Beltrán y Vega, 2012).

La evaluación de las EPAC en el ámbito de la comunicación para el desarrollo y el cambio social

En el ámbito de las denominadas comunicación para el desarrollo y el cambio social se podría afirmar que existen dos escenarios: el de la que podríamos llamar corporatividad del desarrollo³, que concentra las distintas intervenciones en comunicación orientadas por agentes externos (llámese organismos de cooperación internacional, entidades multilaterales, gobiernos, universidades u ONG), y aquellos procesos de la llamada comunicación alternativa, que incluye múltiples definiciones (participativa, comunitaria, ciudadana, entre muchas otras) y que tienden a ser más endógenos y autogestionados. Entre unos y otros ha existido una permanente tensión.

3 Arturo Escobar (1998) en su libro habla de la institucionalización del desarrollo, haciendo referencia a la creación de organizaciones, en múltiples niveles, desde organismos internacionales, agencias de planeación nacional pasando por agencias locales de desarrollo, hasta los comités de desarrollo comunitario, las agencias voluntarias privadas y los organismos no gubernamentales. Siguiendo esta línea, llamamos corporatividad del desarrollo a todas las entidades externas que llegan a las comunidades a desarrollar intervenciones en favor de cambios individuales y sociales.

En cuanto al primer escenario, si bien algunos autores expresan que allí se han logrado importantes avances en materia de evaluación (Rogers & Storey, 1987; Noar, 2006; Rogers, 2010). Rogers & Storey (1987) clasifican la historia de las campañas en tres etapas: las décadas de 1940 y 1950 como una era de efectos mínimos, dado que las campañas a gran escala fracasaron. En las décadas de 1960 y 1970 aparecieron campañas que podían tener éxito, las cuales generaron pautas para un buen diseño a partir de una evaluación formativa, establecimiento de metas razonables, fragmentación de la audiencia y la inclusión de redes de comunicación interpersonales, entre otros. Finalmente, la década de 1980 y 1990 fueron definidos como una era de efectos moderados. Se aprendió más sobre las campañas y la forma de evaluarlas por parte de los académicos, quienes tuvieron una mejor comprensión de su funcionamiento, efectividad y límites. De hecho, estos autores concluyen que cuando las campañas están científicamente diseñadas se aumenta el rigor en los resultados.

Sin embargo, existen debates sobre los efectos de las campañas. Algunos autores han sugerido que estrategias como el mercadeo social solo en contadas ocasiones cambian comportamientos y apenas llegan a crear conciencia, modificar percepciones o motivar un cambio de actitudes (Flay & Cook, 1989). Otros, por su parte, consideran que las campañas que promueven comportamientos saludables alcanzan pequeños, pero significativos cambios (Robinson et al., 2014). Noar (2006) afirma que cada vez se cuenta con mayor evidencia de que las campañas bien dirigidas y ejecutadas alcanzan efectos pequeños a moderados no solo en el conocimiento, las creencias y las actitudes de salud, sino también en los comportamientos.

En cuanto a la evaluación de las campañas también hay varias posiciones. Coffman (2002) considera que, dado que los financiadores están más enfocados en los resultados, no se ha avanzado en innovaciones en la evaluación de campañas, razón por la cual estamos aún en una primera etapa de lo que llama área de evaluación “difusa” de estas estrategias. Por su parte, Noar (2006) afirma que si bien en los últimos años muchos estudios han tenido diseños de evaluación de resultados débiles, algunos han usado diseños sólidos (que incluyen series de tiem-

po y grupos de control) que han proporcionado evidencia de cambio de actitud y comportamiento, en lo cual coincide con lo planteado previamente por Rogers & Storey (1987).

Sin embargo, otros autores consideran que existe un interés excesivo de este tipo de evaluaciones por demostrar la eficacia o el éxito de las intervenciones (Morris, 2003; Enghel, 2017), lo cual conlleva en algunos casos al riesgo de que los logros sean exagerados (Morris, 2003). Enghel (2017) pone como ejemplo de esta tendencia a Inagaki, “cuyo objetivo es precisamente identificar casos de impacto positivo” (p. 16).

Waisbord (2015) cuestiona esta instrumentalización de la comunicación para el cambio social cuando las agencias internacionales la posicionan como campo subordinado al servicio de los objetivos de carácter técnico planteados por sus prioridades programáticas. De hecho, Enghel (2017) considera que, durante los últimos años, las agendas de estas instituciones han interpelado a comunicadores y a académicos hacia un contexto institucional más interesado en visibilizar los supuestos logros de sus intervenciones, que en aportar calidad investigativa y sustancia crítica.

Calvelo (2017), a partir de su experiencia de más de 25 años en Naciones Unidas, en donde realizó y a la vez fue sometido a evaluaciones, plantea algunas observaciones críticas a las evaluaciones en comunicación para el desarrollo:

- 1) Se pide cuentas al proyecto o proceso de comunicación de todos los resultados, sin tener en cuenta que se requiere la conjunción de varios componentes para que un proyecto pueda presentar resultados, 2) la evaluación consiste en comparar los objetivos propuestos en el documento inicial con los logros del proyecto, en muchas ocasiones sin tener en cuenta los contextos, 3) frecuentemente, para evitar complicidades, se convocan evaluadores extranjeros, externos, “marcianos”, que por lo general ignoran completamente la cultura del lugar en que ejecutó el proyecto, 4) proyectos de mediano o largo plazo son evaluados en tiempos breves, incluso de una o dos semanas, lo cual no permite una investigación rigurosa que pueda contextualizar, 5) la forma en que se hacen las evaluaciones se centra en el juicio al trabajo que hacen los ejecutores de los proyectos de comunicación, lo cual hace que ésta

sea percibida como una amenaza y no como un insumo para la toma de decisiones, y 6) concluye que “un proceso de evaluación debe ser un ejercicio interno, en caso de que sea necesario, y efectuado por los mismos que realizaron la actividad. (p. 73)

En el segundo escenario, los procesos de comunicación en las organizaciones sociales y comunitarias o los medios comunitarios o ciudadanos, se encuentran mucho menos evaluaciones publicadas, la mayoría de las cuales han sido promovidas o apoyadas por organizaciones externas o universidades⁴. Esto, por supuesto, hace parte de lo que de Sousa Santos (2009) nombra como la invisibilización de las luchas y los movimientos sociales por parte del conocimiento académico de las universidades. Por experiencias propias de los autores en el relacionamiento con procesos de comunicación de distintas organizaciones sociales, como comisiones de comunicación de pueblos indígenas, radios y televisiones comunitarias y ciudadanas, cineclubes comunitarios, entre otras, es evidente que se dan complejos y diversos procesos de evaluación participativa de sus EPAC por parte de las mismas organizaciones. Sin embargo, sus resultados no se visibilizan, bien porque no es de su interés, porque el propósito de la evaluación más que la visibilización externa es retroalimentar los propios procesos o porque sus métodos no son considerados como válidos en los contextos académicos.

En todo caso, diversos autores coinciden en que en los dos escenarios la evaluación de las EPAC sigue siendo aún incipiente. Bien por la falta de información sobre evaluación de los proyectos, porque existe una cultura de evaluación aún limitada o porque no existe una cultura de socialización de los resultados, lo cual impide que se produzca la revisión de pares y la réplica (Vega *et al.*, 2020).

Entre estos dos escenarios existen importantes tensiones cuando se presenta financiación o acompañamiento por parte de organizaciones externas a las organizaciones sociales (Vega & Rodríguez, 2009). En estos

4 Un ejemplo es la evaluación de medios ciudadanos en contextos del conflicto armado en Colombia, la cual fue solicitada por las mismas organizaciones (Rodríguez, 2008).

casos, no siempre existen coincidencias entre los propósitos y los intereses de la evaluación para las organizaciones sociales y para los donantes o las instituciones que los representan. Cuando estas situaciones se presentan, generalmente los donantes mantienen el control, como lo afirma Ramírez (2017) “ha habido donantes asociados a nuestros proyectos, socios que no han cedido el control sobre el diseño de la evaluación; cosa que no es inusual” (p.34).

En cuanto a las metodologías, como lo afirma Enghel (2017), citando a Shah (2007) y a Ogan *et al.*, (2009), el análisis de diversos estudios del primer escenario demuestra que en la investigación de la comunicación para el cambio social predominan los estudios cuantitativos, y en consonancia con Morris (2003): “los estudios cualitativos proporcionan escasos detalles acerca de sus procedimientos metodológicos, e insuficiente evidencia que justifique sus argumentos” (citado en Enghel, 2017, p.16). En cuanto al segundo escenario, en las evaluaciones de las EPAC de organizaciones sociales y procesos comunitarios publicadas, es común encontrar diversas técnicas cualitativas, enmarcadas en procesos de investigación acción participativa, como talleres para la identificación de cambios más significativos (Vega, 2011), talleres de reconfiguración de memoria (Rodríguez, 2008), devoluciones creativas (Quijano *et al.*, 2018), y en pocos casos encuestas para estudios de audiencia (Martínez-Roa y Ortega-Erazo, 2018), entre otras. En todo caso, si bien se encuentran informes de evaluación y de sistematización de experiencias de comunicación de las organizaciones sociales (Vega, 2015), también lo es que se centran más en su hacer comunicativo sin enfatizar en sus propias formas de evaluación y generación de conocimiento (Pérez y Vega, 2010).

La evaluación de las EPAC en el ámbito de las organizaciones empresariales

Inmersas en un entorno empresarial cada vez más dinámico y exigente, este tipo de organizaciones hoy en día se han visto en la necesidad de otorgarle a la gestión de la comunicación un papel más protagónico dentro de sus operaciones, a fin de enfrentar exitosamente los desafíos de sus negocios.

La gestión estratégica de la comunicación se ha convertido de esta forma en una práctica casi que ineludible para la empresa contemporánea que se ve enfrentada al reto de subsistir en un mercado caracterizado por una elevada competencia, expectativas crecientes de consumidores y audiencias mucho más preparadas y quisquillosas en cuanto a las acciones generadas por las compañías.

Al trascender a un plano estratégico, la comunicación en las organizaciones empresariales ha pasado de la mera difusión de información a la promoción de relacionamientos planificados, inteligentes y eficaces con la sociedad, los ciudadanos y los públicos de las organizaciones, acompañados por el diálogo simétrico, permanente y productivo entre las partes (Ferrari y França, 2011). Esto ha obligado a las empresas a pensar la comunicación a partir de una perspectiva gerencial que les permita dirigir y controlar todo lo relativo con los procesos comunicativos y la construcción de relaciones de mutuo beneficio, incorporando a su práctica las etapas propias del proceso de planificación: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación.

Es precisamente aquí donde la comunicación en el contexto corporativo ha encontrado en las metodologías de investigación el camino para poder conocer lo que los públicos sienten, piensan y esperan de una organización, así como medir las consecuencias que estas percepciones tienen en su actuar, pues a fin de cuentas, como afirma Rivero (2015), son los públicos o *stakeholders*, quienes en última instancia legitiman la existencia de las instituciones, por su capacidad de influir en sus operaciones y decisiones, apuntalando o comprometiendo el cumplimiento de sus metas.

Por consiguiente, gestionar las comunicaciones manera adecuada, y con ello la imagen y reputación corporativa, requiere de la empresa la capacidad de recoger datos sobre sus públicos y transformarlos en conocimiento, para convertir ese conocimiento en una estrategia medible y evaluable que permita mostrar su valía y justifique la inversión de recursos en esta área. Por tanto, es la etapa de verificación del desempeño de la comunicación en la organización, y aunque se conoce que

muchos de los resultados obtenidos son considerados intangibles, lo cual dificulta la medición y evaluación, no la imposibilita (Rivero, 2015).

No obstante, aunque muchos han sido los avances logrados en materia de diseño e implementación de estrategias de comunicación en el contexto empresarial contemporáneo, gran parte de las organizaciones empresariales no dan la importancia necesaria al tema de la medición y evaluación de procesos en comunicación, y si bien se está incursionando, su desarrollo es aún incipiente (Garnica, 2011).

Por muchos años, la ausencia de prácticas de medición y evaluación en las organizaciones obedeció a la falta de evidencia empírica sobre la contribución de la comunicación a la competitividad de la empresa o su participación en los resultados financieros de la organización (Nosnik, 1993; Sánchez, 1998), así como a la poca tradición investigadora entre quienes se dedican a la práctica profesional de la comunicación en las organizaciones empresariales (Preciado *et al.*, 2009). A falta de una utilidad demostrada, la adjudicación de un presupuesto a la medición de los programas y planes de comunicación no siempre estuvo presente en las agendas de los directivos.

Sin embargo, a pesar de que históricamente los procesos de comunicación han carecido de la demostración de una correlación manifiesta con la rentabilidad de la empresa, es claro que su impacto la trasciende, y por eso no se exime la necesidad de verificar los efectos que surte la comunicación (el *outcome*) y la manera en la que sirve a los públicos y a los intereses globales de la organización o empresa. Actualmente, en consecuencia, se impone cada vez más la implementación de modelos organizacionales que, como es el caso de los sistemas de gestión de calidad, están conduciendo a este tipo de organizaciones a ordenar y documentar procesos, de manera que puedan aportar explicaciones sustentadas acerca de las razones que impiden o facilitan alcanzar los objetivos propuestos, que para el caso de la comunicación en el ámbito empresarial, es el impacto conductual, no solo en términos financieros, sino también en aspectos vinculados a la reputación, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad.

Podemos ver entonces cómo a lo largo del desarrollo de las prácticas de comunicación corporativa y la implementación de programas, acciones y estrategias de comunicación en la empresa, aspectos como la medición, evaluación y control de estas prácticas han ido cobrando cada vez mayor relevancia entre quienes tienen a su cargo la puesta en marcha de las EPAC. De hecho, ha llegado a constituirse en un requerimiento de la credibilidad e influencia de los esfuerzos de comunicación al éxito y bienestar del negocio. Como afirman Ferrari y França (2011), no basta con discurrir sobre la retroalimentación, también es necesario estudiar la recepción de los mensajes por los públicos, analizar la intensidad de la interacción organizaciones o públicos y establecer un proceso fiable de mensuración del trabajo realizado. En este sentido, la comunicación en el ámbito empresarial ha transitado por distintas etapas en las que se han valorado el quehacer comunicacional de acuerdo con sus distintos niveles de complejidad.

En cuanto al qué se evalúa, se reconoce un primer nivel en el que se prioriza la evaluación de los productos y acciones comunicacionales específicas llevados a cabo. En este nivel, considerado básico, el foco se centra en evaluar la exposición del público a un mensaje y la difusión de la información a través de medios controlados y medios no controlados (Wilcox *et al.*, 2001). Para ello, la evaluación se surte de técnicas que permiten hacer un seguimiento numérico de las actividades realizadas, el alcance de la publicidad pagada, propagación de mensajes a través de publicaciones y apariciones en las redes sociales y prensa, así como registros cuantitativos de la asistencia del público a un evento, distribución de piezas publicitarias, lectores potenciales de la cobertura de los medios, visitas al sitio *web*, etc.

De acuerdo con los niveles de complejidad identificados por Wilcox *et al.* (2001), un segundo momento más avanzado, y hacia donde se han dirigido los esfuerzos de evaluación en los últimos años, se centra en aspectos más complejos como lo es el impacto a nivel cognitivo, afectivo y conductual que los mensajes emitidos por la empresa y en general las EPAC tienen en las audiencias. Esto incluye el grado de concienciación, comprensión y retención de los mensajes, la formación o cambios de actitudes, opiniones y comportamientos de los públicos y su incidencia

en el alcance de los objetivos globales de la organización. La premisa es que, bien gestionadas, las relaciones con los *stakeholders* se traducen en comportamientos favorables generadores de valor para la compañía: aumento de ventas, fidelidad, atracción y retención de talento, incremento de inversiones, apoyo a causas sociales, mayores donaciones, etc.

La gran diferencia entre un enfoque y otro radica en que los esfuerzos de medición y evaluación centrados únicamente en lo operativo le dan prioridad a lo realizado en cuanto a diseño y ejecución de acciones centradas en diseminar información, pero no en todos los casos estas han estado dirigidas al logro de la estrategia institucional. Igualmente, al no establecerse una relación clara en cuanto a su aporte, el informe de resultados se convierte en un reporte de acciones aisladas que no resalta su valor agregado al negocio y al alcance de sus metas.

No se trata de escoger una orientación u otra. En algunos casos, como argumenta Stöckel (2018), el enfoque en los impactos puede no ser superior a las perspectivas operativas que se obtienen de los *outputs* o productos de comunicación. La clave radica en elegir la combinación correcta que permita medir y evaluar procesos y resultados. Aunque cada empresa es única, las necesidades expresadas por los líderes de comunicación en términos de datos y análisis suelen ser comunes y giran en torno a temas como el diseño y optimización de una estrategia basada en información y datos, la gestión inteligente de equipos y recursos, la predicción y alcance de las EPAC y la demostración del valor que las EPAC aportan a la organización.

En cuanto al cómo se evalúa, existe en el ámbito empresarial una amplia gama de métodos y herramientas disponibles para medir el rendimiento de las EPAC, desde las más básicas hasta las más sofisticadas, cada una con sus respectivas ventajas y limitaciones. Lo importante es entender que cuando se desarrolla una EPAC hay que establecer previamente cómo se va a medir. Si no se hace o se hace con métricas incorrectas, desfasadas u obsoletas, la empresa no dispondrá de datos relevantes para asignar recursos, monitorear progreso, detectar tendencias, corregir desviaciones y reformular estrategias. En concordancia con ello, los indicadores que se utilicen para medir la gestión en comu-

nicación han de estar en diálogo directo con la estrategia corporativa y se debe hacer un seguimiento constante para garantizar, más que la cantidad, la calidad de la información obtenida.

En lo que referente a métricas, priman aún en la práctica herramientas cuantitativas que buscan medir el alcance o el beneficio económico de las noticias, traduciendo la aparición de la empresa o marca en los medios a valores publicitarios. Entre ellos se destacan el índice de percepción mediática, el *advertising value equivalent* (AVE), el *computer aided research & media analysis, market sponsorship*, entre otros. A pesar de su popularidad, son muchos los debates que se han tejido alrededor del uso de estos indicadores y de su verdadera capacidad para medir la reputación mediática. Al respecto, Capriotti (2013) argumenta que estas son sistemas de medición muy simplistas cuyos indicadores son poco sólidos y llama a la implementación de metodologías de evaluación más actualizadas y fiables.

Por otro lado, diferentes firmas consultoras y centros de investigación en comunicación corporativa y relaciones públicas se han dado a la tarea de desarrollar marcos de medición más complejos e integrales, basados en criterios científicos, analítica y ciencias de datos para ir más allá de la simple medición de contenidos y productos. Estos se caracterizan por integrar diferentes tipos de técnicas, tanto cualitativas (entrevistas, grupo focales, análisis de contenido, análisis documental) como cuantitativas (encuestas, pretest-postest, escala de actitudes, diferencial semántico), para lograr una articulación sistemática y consciente de los datos y así medir el comportamiento o la repercusión que tienen las empresas sobre su público objetivo. La evaluación de estos impactos, resultados y cambios en el tiempo se mide a través de indicadores como recordación de marca, notoriedad, favorabilidad, recomendación de compra, capital social, consolidación de reputación, análisis de sentimiento, entre otros.

En cuanto al propósito, la evaluación es necesaria para identificar la contribución de la función comunicación al negocio, lo que justifica plenamente la necesidad de la búsqueda de parámetros y de criterios aptos para su medición. Se observa también la necesidad que tienen las organizaciones empresariales de innovar y actualizar la estrategia de

participación (*engagement*) para fomentar la colaboración y convertirla en una tarea prioritaria. El compromiso debe estar centrado, organizado y enfocado en buscar soluciones que generen valor para la compañía y la sociedad: influir en las políticas públicas, gestionar las presiones normativas, avanzar en el ámbito social y ambiental, etc. (GlobeScan, 2016).

A nivel corporativo, la toma de decisiones tiende cada vez más a basarse en datos concretos producto de metodologías de investigación y menos en la intuición o en la tradición gerencial. Se utilizan métodos y técnicas de investigación, y los datos se presentan en forma de indicadores claves de gestión, o KPI (*Key Performance Indicators*). Las fuentes a partir de las cuales se extrae esta información son variadas e integran datos tanto internos sobre resultados financieros, relaciones con clientes y ventas, producto de la investigación tradicional cualitativa y cuantitativa, como nuevas fuentes de datos entre las que sobresale la escucha social y la observación (Corporate Excellence, 2018). Esto con el fin de tomar decisiones más informadas.

En suma, desde el punto de vista estratégico, la comunicación es vista como un proceso esencial para el buen funcionamiento de la empresa en la medida que contribuye con la recopilación y análisis de informaciones relevantes que pueden respaldar los procesos decisivos de la compañía, lo que abre la posibilidad a la medición y evaluación de las EPAC en relación con los objetivos y metas de cada entidad.

Algunos elementos comunes y diferenciadores en la evaluación de EPAC en comunicación, desarrollo y cambio social y en comunicación corporativa

Un primer aspecto en común en los dos ámbitos es que, si bien es cierto que se han hecho importantes avances en procesos de planeación de las EPAC, en cuanto a su evaluación, aunque se tiene alguna trayectoria, su valoración es reciente y apenas se está en proceso de desarrollar una cultura de evaluación que incluya entre otros aspectos el garantizar los recursos necesarios para esta, así como la implemen-

tación de metodologías consistentes de acuerdo con cada necesidad. Esto expresa que cada vez se valora más la investigación y la evidencia en la toma de decisiones.

Tanto en el ámbito de la comunicación empresarial como en el de la comunicación para el desarrollo y el cambio social se ha venido dando un tránsito de la evaluación centrada en procesos, como la distribución y el acceso a los materiales y productos de las EPAC, y su recepción hacia evaluaciones más centradas en resultados. Así mismo, un elemento en común entre la evaluación de las EPAC en campo empresarial con las EPAC de los Gobiernos, organismos de cooperación internacional y algunas ONG es la predominancia que han tenido los enfoques cuantitativos.

En los dos escenarios se reconoce cada vez más la importancia de la participación en los procesos de planeación y en la evaluación de las EPAC. Sin embargo, en el caso de las organizaciones empresariales y las de la corporatividad del desarrollo, esta participación aún es incipiente, más en los procesos de diseño y validación de la forma como se comunican los mensajes para que sean mejor recibidos, que en la definición y participación en los propósitos de cambio. Esto va en consonancia con el hecho de que en ambos casos se privilegia un enfoque técnico y administrativo de la evaluación.

Ahora bien, cuando las EPAC en comunicación para el desarrollo y el cambio social las desarrollan las organizaciones sociales y medios comunitarios o ciudadanos se privilegia un enfoque político de la evaluación, con gran énfasis en la participación autónoma y el empoderamiento, lo cual es común con las EPAC que responden a los intereses de trabajadores, clientes o consumidores en el campo empresarial. La evaluación de las EPAC en las empresas generalmente está motivada por la misma organización, lo cual coincide con las de la corporatividad del desarrollo. Sin embargo, en el caso de las organizaciones sociales, los intereses, motivaciones y financiación son diversos, ya que se privilegia el rol de las entidades externas, al menos en los procesos más visibles.

En los procesos de cambio social, dado que las metas tienen que ver directamente con la vida de los sujetos, se privilegia el sentido político en la evaluación de las EPAC, mientras que en los intereses de fortalecimiento institucional, visibilidad de resultados de gestión o generación de rentabilidad, propios de empresas y entidades de la corporatividad del desarrollo, en muchos casos se privilegia un sentido técnico, con un carácter más administrativo. Sin embargo, en este último caso, el énfasis cambia hacia lo político cuando se trata de aspectos como reputación, aporte a la sostenibilidad, responsabilidad social, políticas públicas donde las empresas e instituciones juegan como actores políticos.

Principales retos en la evaluación de EPAC en comunicación, desarrollo y cambio social y en comunicación corporativa

Un primer reto, en general tanto para las EPAC en comunicación, desarrollo y cambio social, como en comunicación corporativa, está en avanzar hacia el fortalecimiento de una cultura de evaluación. Como se pudo evidenciar, la literatura registra que la proporción de resultados de algún tipo de evaluación en comparación con la cantidad de las EPAC implementadas es muy reducida. Es importante avanzar en la conciencia de la importancia de la evidencia para la toma de decisiones en varios sentidos: contribuir a que las EPAC puedan ser más efectivas en relación con sus propósitos, desarrollar una mejor interacción con los públicos, contar con más elementos para la consecución de fondos, entre muchos otros.

Un segundo reto para los dos campos está en avanzar hacia una comprensión amplia de la evidencia de tal forma que se puedan valorar distintas posibilidades de acuerdo con los intereses y propósitos de la evaluación de las EPAC. Expertos en salud pública, como Chambers & Kener (2007), valoran diferentes tipos de evidencia, desde las que podrían considerarse más objetivas hasta las más subjetivas, todas con su grado de validez. Incluyen revisiones sistemáticas de la literatura científica, artículos, encuestas oficiales, evaluaciones de programas, datos cualitativos proporcionados por miembros de la comunidad o de-

cisores, sondeos de mercadeo o de medios, datos de boca a boca, experiencias personales, entre otras.

El reto anterior se asocia a su vez con la valoración de las metodologías. Al ampliar la concepción de evidencia, se amplía el espectro de validez de los métodos y técnicas de evaluación. Es clave superar la idea de que solo los métodos basados en estadísticas pueden dar cuenta de las evaluaciones de las EPAC y valorar otro tipo de métodos que incluyen abordajes cualitativos y participativos que se desarrollen con rigor metodológico. Se considera importante fortalecer los procesos de investigación cualitativa y participativa, de tal forma que sus hallazgos puedan ser compartidos y validados en distintos contextos, incluyendo el académico.

En este mismo sentido, es un reto importante trascender el sentido técnico administrativo, centrado en el único propósito de evidenciar el éxito de las EPAC, hacia procesos con mayor fortaleza teórica, conceptual y metodológica. Esto permite generar aprendizajes más amplios sobre el cómo opera la comunicación en los diferentes campos y las contribuciones que potencialmente puede generar.

En todos los campos es un reto complejizar los procesos de participación. Si bien es cierto que la participación es un concepto polisémico (que puede ir desde simplemente considerar a alguien como destinatario de la información, pasando por consultarle aspectos específicos a tener en cuenta para las EPAC, hasta generar procesos de apropiación y empoderamiento sobre las mismas y sobre su evaluación), es clave considerar la participación autónoma de los sujetos como un elemento determinante para que la comunicación cumpla un propósito más convocante y más incluyente.

Este tema de la participación y el empoderamiento es crucial en el campo de la comunicación para el desarrollo y el cambio social en la medida en que son los mismos sujetos participantes quienes deben construir su apuesta de futuro y los procesos de cambio no deben limitarse a un listado de comportamientos definidos y en algunos casos impuestos desde

el exterior. La participación tanto en el diseño como en la evaluación de las EPAC permite que en perspectiva los mismos sujetos y comunidades puedan fortalecer su apropiación sobre sus procesos de cambio. De alguna manera este enfoque puede ser útil en el campo corporativo en la medida que los diferentes actores con que se relaciona y quienes participan en una empresa puedan contribuir y apropiarse la construcción del sentido de la empresa.

El nuevo contexto digital genera una mayor inquietud tanto para las empresas como para las entidades promotoras del desarrollo y las organizaciones sociales. Uno de los elementos claves es disponer de modelos para el tratamiento y análisis sistemático de los grandes volúmenes de información en todos los canales de comunicación digital en tiempo real. Para el caso de las empresas privadas y la corporatividad del desarrollo es importante crear plataformas que permitan monitorizar a los grupos de interés, entender cómo piensan —normalmente a través de la información que comparten y las expresiones que generan— y sistematizar el proceso de *engagement* para conectar con ellos como individuos y no solo como segmentos.

Siguiendo a Enghel (2017), permitir que la evaluación en el campo de la comunicación para el cambio social pueda asumir una posición crítica que involucre la reflexión sobre las relaciones de poder, los derechos y obligaciones en juego en toda intervención, reta a interrogar los mismos parámetros a partir de los cuales se valora dicho éxito, pues el sentido que se dé a esta valoración tiene también importantes implicaciones éticas y políticas.

Finalmente, es importante que la academia pudiese abrirse más, no solo a “acompañar” y “asesorar” los procesos de evaluación de las organizaciones y movimientos sociales, sino a entender, aprehender las distintas formas y metodologías cotidianas que son implementadas por estas organizaciones, a partir de su propia lógica.

Referencias

- Beltrán, R. y Vega, J. (2012). Aprendizajes sobre la evaluación del diálogo y el debate en estrategias de comunicación y cambio social. El caso de la estrategia de eduentretenimiento + movilización social = cambio social. *Investigación y Desarrollo*, 20(2), pp. 390-415.
- Calvelo, J. (2017). Evaluación de procesos de comunicación para el desarrollo. Commons. *Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 6(1), pp. 63-79. <https://revistas.uca.es/index.php/cayp/article/view/3296>
- Capriotti, P. (7 octubre, 2013). ¿Medición y Evaluación? ¿Y eso para qué sirve? *Bidireccional*. <https://paulcapriotti.wordpress.com/2013/10/07/medicion-y-evaluacion-y-eso-para-que-sirve/>
- Cardozo B. M. (2003). Evaluación de políticas de desarrollo social. *Cultura y Política*. (20), pp. 139 -154.
- Chambers, D. y Kerner J. (2007, marzo 26). *Closing the gap between discovery and delivery* [Ponencia]. Dissemination and Implementation Research Workshop: Harnessing Science to Maximize Health. National Institutes of Health, Rockville, Estados Unidos.
- Christie, C. A. & Alkin, M.C. (2012). An evaluation theory tree. M. C. Alkin (Ed.), *Evaluation roots: A wider perspective of theorists' views and influences* (2a ed), (pp. 11-57). Sage.
- Coffman, J. (2002). Public communication campaign evaluation: An environmental scan of challenges, criticisms, practice, and opportunities. *Harvard Family Research Project*. <https://www.dors.it/documentazione/testo/200905/Public%20Communication%20Campaign%20Evaluation.pdf>

- Corporate Excellence. (2018). *Approaching the future. Informe de tendencias en reputación y gestión de intangibles*. https://canvasconsultores.com/wpcontent/uploads/2018/06/Approaching%20the%20Future%202018_.pdfde
- De Sousa Santos, B. (2009). *Epistemología del Sur*. Siglo XXI Editores.
- Enghel, F. (2017). El problema del éxito en la comunicación para el cambio social. Commons. *Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 6(1), pp. 11-22. <https://revistas.uca.es/index.php/cayp/article/view/3389>
- Escobar, A. (1998). *La invención del tercer mundo. Construcción y deconstrucción del desarrollo*. Editorial Norma.
- Ferrari, M. A. y França, F. (2011). *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. La Crujía ediciones.
- Fetterman, D.M. (1997). Empowerment Evaluation and Accreditation in Higher Education. En: Chelimsky, E. y Shadish, W.R. (Eds.). *Evaluation for the 21st Century: A Resource Book* (pp. 381-395). Sage.
- Figuroa, M.E., Kincaid, L., Rani, M. y Lewis, G. (2002). Communication for Social Change: An Integrated Model for Measuring the Process and Its Outcomes. *Communication for Social Change Working Paper Series*. Rockefeller Foundation. <http://archive.cfsc.org/pdf/socialchange.pdf>
- Flay, B.R. y Cook, T.D. (1989). Three models for summative evaluation of prevention campaigns with a mass media component. En: Rice, R.E., Atkin, C.K. (Eds.), *Public Communication Campaigns* (2da edición) (pp. 175-95). Sage.
- Garnica, L. M. (2011). Evaluación y medición de la gestión de la comunicación en las organizaciones empresariales colombianas. *Revista*

Virtual Universidad Católica del Norte, (34), pp. 406-430. <https://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/344>

GlobeScan. (2016). Gestión de la confianza: riesgos y oportunidades. Visión global de los profesionales de asuntos públicos y comunicación. *GlobeScan*. https://globescan.com/wp-content/uploads/2017/07/Gestio%CC%81n-de-la-confianza-Riesgos-y-Oportunidad_GlobeScan_Corporate-Excellence_2016.pdf

Guba, E. y Lincoln, Y. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage.

Igartua, J. & Vega, J. (2014). Processes and mechanisms of narrative persuasion in entertainment-education interventions through audiovisual fiction. The role of identification with characters. En F. J. García-Peñalvo (Ed.), *Proceedings TEEM 14: Second international conference on technological ecosystems for enhancing multiculturality*, 311-316. <https://doi.org/10.1145/2669711.2669916>

Martínez-Roa, O. y Ortega-Erazo, E. (2018). Percepciones y participación en emisoras de radio comunitaria en Nariño-Colombia. *Comunicar*, (54), pp. 81-90.

Morris, N. (2003). A comparative analysis of the diffusion and participatory models in development communication. *Communication Theory*. 13(2), pp. 225-248.

Noar, S. A. (2006). 10-Year Retrospective of Research in Health Mass Media Campaigns: Where Do We Go From Here? *Journal of Health Communication*. 11(1), pp. 21-42. <https://doi.org/10.1080/10810730500461059>

Nosnik, A. (1993). Comunicación organizacional y cambio (entrevista con Abraham Nosnik y José Luis Torres). *Competitividad Internacional. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*. 1(4).

- Obregón, R. y Vega, J. (2019) *Voices with Purpose – A Manual on Communication Strategies for Development and Social Change*. Universidad del Norte/ Friedrich Ebert Stiftung. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/africa-media/15540.pdf>
- Ogan, C., Bashir, M., Camaj, L., Luo, Y., Gaddie, B., Pennington, R., Rana, N. & Salih, M. (2009). Development communication: the state of research in an era of ICTs and globalization. *The International Communication Gazette*, 71(8), pp. 655-670. <https://doi.org/10.1177/1748048509345060>
- Parks, W., With, F.-G., D., Hunt, J., & Byrne, A. (2005). Who measures change? An introduction to participatory monitoring and evaluation of communication for social change. *Communication for Social Change Consortium*. http://archive.cfsc.org/pdf/who_measures_change.pdf
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. Sage.
- Pérez, M. y Vega, J. (2010). Memorias de organizaciones juveniles, comunicación e identidades políticas. Estudio de caso del Colectivo Pasolini en Medellín. *Pensar la Comunicación. Reflexiones y resultados de investigación*. Tomo II (pp. 148 – 169). Editorial Universidad de Medellín.
- Preciado, A., Hincapié, C. A., y Pabón, M. V. (2009). Los indicadores en la medición de la comunicación organizacional. *Revista Comunicación*, (26), pp. 121-131. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/comunicacion/article/view/3087>
- Quijano, M., Jiménez, L. y Bruno, D. (2018). *Juntarnos para la Reflexión: Devolución creativa en la formulación de categorías referentes en la relación de comunicación y construcción de paz*. [documental]. Convocatoria de Estímulos 2018 del Ministerio de Cultura.

- Ramírez, R. (2017). Un marco para la toma de decisiones en Evaluación y Comunicación: resumen de Investigación-Acción. Commons. *Revista de Comunicación y Ciudadanía Digital*, 6(1), pp. 23-44. <https://revistas.uca.es/index.php/cayp/article/view/3371>
- Rivero, M. (2015). Control y evaluación de la comunicación en empresas y organizaciones cubanas: Una propuesta para su abordaje. *Razón y Palabra*, 19(92). <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/88>
- Robinson, M. N., Tansil, K. A., Elder, R. W., Soler, R. E., Labre, M. P., Mercer, S. L., Eroglu, D., Baur, C., Lyon-Daniel, K., Fridinger, F., Sokler, L. A., Green, L. W., Miller, T., Dearing, J. W., Evans, W. D., Snyder, L. B., Kasisomayajula, K., Beistle, D. M., Chervin, D. D., ... Community Preventive Services Task Force (2014). Mass media health communication campaigns combined with health-related product distribution: a community guide systematic review. *American journal of preventive medicine*, 47(3), 360–371. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2014.05.034>
- Rodríguez, C., (Ed.). (2008) *Lo que le vamos quitando a la Guerra. Medios Ciudadanos en contextos de conflicto armado en Colombia*. Friederich Ebert Stiftung.
- Rogers, E. (2010). A prospective and retrospective look at the diffusion model. *Journal of Health Communication*, 9(Suppl1), 13-19.
- Rogers, E. M. & Storey, J. D. (1987). Communication campaigns. En C. R. Berger & S. H. Chafee (Eds.), *Handbook of communication science* (pp. 817–846). Sage.
- Sánchez, S. (1998) La visión estratégica del comunicador organizacional. En María, R. y Celia, R. (Coords.). *El poder de la Comunicación en las organizaciones* (pp. 35-73). Plaza y Valdés.

- Scriven, M. (1967). The methodology of evaluation. En R. E. Stake (Ed.), *Curriculum evaluation* (No. 1). *American Educational Research Association Monograph Series on Evaluation* (pp. 39-83). Rand McNally.
- Shah, H., (2010). Meta-research of development communication studies, 1997-2006. *Glocal Times*, 15, (s.p.). <https://ojs.mau.se/index.php/glocaltimes/article/view/202/197>
- Solarte, P. L. (2002, octubre 8-11). *La evaluación de programas sociales en el Estado liberal* [Ponencia]. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, Lisboa, Portugal. http://gyepro.univalle.edu.co/documentos/ponencias/la_evaluacion_de_programas_sociales_en_el_estado_liberal_lisboa.pdf
- Stöckel, A. (2018) Don't skip insights from outputs in the quest for outcomes. In Demonstrating the Value of Communication Part II - The Insider's Guide to Measurement. *The international Association for the Measurement and Evaluation of Communication*. <https://amec.org/wp-content/uploads/2019/11/Demonstrating-the-Value-of-Communication-Part-II-1st-Edition.pdf>
- Vega-Casanova, J., Camelo-Guarín, A., del Río-González, A.M. y Palacio-Sañudo, J. (2020). Integrative review of the evaluation of health communication campaigns for HIV prevention in Latin American mass media. *Interface - Comunicação, Saúde, Educação*, (24): e200154 <https://doi.org/10.1590/interface.200154>
- Vega, J. (2011). *Evaluación del dúo Comunicación Participación en Políticas Públicas: Estudio de Caso en el Programa Casas de Justicia en Colombia*. Editorial Académica Española.
- Vega, J. (2011). Tecnologías de la información y la comunicación, subjetividad y cambio social. *Comunicación, desarrollo y cambio social*. Interrelaciones entre comunicación, movimientos ciudadanos y medios, 1, 349-360.

- Vega, J. (2015). Prácticas comunicativas, habitus e identidades políticas en procesos de comunicación local. En Montenegro Mora (Ed.), *Reflexionando las disciplinas. Memorias del IV, V y VI Congreso Internacional Reflexionando las disciplinas* (pp. 221 – 231). Universidad Mariana.
- Vega, J. & Rodríguez, C. (2009). Citizens' media as political subjects: the case of community radio stations in Magdalena Medio, Colombia. En Daya, T. (Ed.), *Internationalizing Media Studies* (pp. 228 – 245). Routledge.
- Waisbord, S. (2015). Three challenges for global communication and social change. *Communication Theory*, 25(2), 177-258. <https://doi.org/10.1111/comt.12068>
- Wilcox, D., Ault, P., Agee, W. & Cameron, G. (2001). *Relaciones Públicas. Tácticas y Estrategias*. Addison Wesley.

EPÍLOGO: Aportes para la construcción del campo de la comunicación estratégica hoy: reflexiones a manera de conclusión

La pregunta inicial

Este libro ha recogido quince abordajes diferentes de comunicación estratégica, algunos como resultado de ejercicios de investigación aplicada y otros de la reflexión en el quehacer académico y profesional de las y los autores, provenientes de Argentina, Chile, Bolivia y Colombia.

La motivación de la convocatoria para esta publicación apuntó, por una parte, a reconocer ciertas coincidencias y diferencias en la concepción y prácticas de la comunicación estratégica entre países de la región latinoamericana. Por otra parte se buscó tratar de identificar si era acertada nuestra intuición de que la gestión de la comunicación estratégica en organizaciones públicas, privadas o comunitarias, si bien tiene particularidades propias de cada sector, en realidad comparte múltiples aspectos, algunos esenciales y otros procedimentales, que le otorgan una función clave como articuladora, como puente o como inspiradora de creación colectiva.

De fondo, en la convocatoria del libro se refleja una intención de la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones por reivindicar una comunicación en los procesos organizacionales que sea concebida y abordada sin temores dejando de lado la instrumentalización o los reduccionismos¹. Por el contrario, se buscó que se expliciten

1 Se hace referencia a un antiguo cuestionamiento realizado a la comunicación organizacional en cuanto a su fundamentación epistémica, así como también a su función social (de reproducción del sistema) y a prácticas recurrentes. Un desarrollo de este tema se puede ver en: Ávila (2004). Dirección General de Estudios

reflexiones y prácticas que muestren la necesidad y utilidad del pensamiento estratégico en la transformación y gestión del cambio. Para responder esta inquietud desarrollaremos las conclusiones en dos pasos: primero, discernir lo que resuena, y segundo, proyectarnos desde nuestros lugares y apuestas.

Lo que resuena

Los aportes de los autores y autoras se agruparon en seis grandes apartados: i) la comunicación estratégica como campo de estudio; ii) comunicación estratégica y construcción de público; iii) comunicación estratégica, culturas y territorios; iv) comunicación estratégica y cultura organizacional; v) comunicación estratégica y consultoría, y vi) evaluación de la comunicación estratégica. A partir de ellos, desarrollamos algunas reflexiones que quedaron resonando como aportes claves:

La transformación como agenda común

Las y los autores que respondieron a esta propuesta de publicación comparten unas perspectivas de la comunicación, de la ciencias sociales y en últimas del sentido de la vida, razón por la cual las respuestas al tipo de comunicación estratégica son altamente coincidentes. La mayor riqueza se encuentra, tal vez, en la diversidad de aportes, de las experiencias específicas de las y los autores que le suman su propio sabor, su valor agregado a las propuestas de gestionar la comunicación estratégica.

Solo cuatro de los quince textos son típicamente clasificables como organizacionales, mientras que los demás, tal vez, se enfocan en comunicación estratégica para el cambio social. Sin embargo, más que preocuparnos, esto nos va mostrando el acercamiento de enfoques que vamos logrando.

de Posgrado, Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales: Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación, 2004. México: UNAM.

Se trata de una sola comunicación, ética, basada en criterios de sustentabilidad como especie y como planeta, descrita con fines de transformación: de subjetividades, de culturas, de territorios, sociedades. Ya se quieren superar trasnochados abordajes cosméticos de la comunicación, centrados en lo tecnológico o en lo puramente lucrativo, toman fuerza las inquietudes por el relacionamiento, por los actores y públicos de las organizaciones que no cuentan ya solo como consumidores o usuarios sino que, en tanto partícipes de ellas, son parte central del ser-pensar-hacer de las organizaciones y la sociedad.

Superación de los esquemas excluyentes

En perspectivas similares a las planteadas en la nueva teoría estratégica (Herrera y Guzmán), la comunicación enactiva (Masonni), la Facultad de Periodismo y Comunicación de la Universidad Nacional de La Plata (Bruno y Ceraso) o de otros autores y escuelas latinoamericanas de comunicación organizacional, integrada, planteada por la brasilera Margarida Krohling Kunsch o del enfoque desarrollado por el equipo del Latin American Communication Monitor, y que en Colombia impulsa la Dra. Ana María Suárez Monsalve, de la Universidad de Medellín, en fin, con todos soñamos que este campo de la comunicación estratégica lo enriquecemos, lo ampliamos, lo fortalecemos con pluralidad, creatividad, y sobre todo, con verdaderos diálogos entre abordajes diversos que entre todos vamos sistematizando. Con ello vamos complementando y rehaciendo como una comunidad de diálogo académico y social que aprehende y hace aportes concretos a la equidad, a la democracia y a la(s) convivencia(s) posibles, tan necesarias en el mundo actual y futuro.

La necesidad de formación de comunicadores estratégicos "enfocados" y "versátiles"

Puede decirse que gestionar la comunicación en los diferentes tipos de organizaciones comparte aspectos comunes como la capacidad de comprender la realidad organizacional y del entorno y la actitud dispuesta

para vivir y leer las realidades organizacionales con sentido crítico y de revisión constante. A la vez, cuentan con capacidades para planificar y cocrear la comunicación alineada con los retos estratégicos institucionales y en lenguajes creativos y adecuados para los públicos o actores previstos.

Los métodos, las técnicas y los instrumentos, en cambio, sí deberían ser diversos y específicos para lograr responder a aspectos como fines y características de la organización, cultura (formal o informal), integrantes de la organización y sus perfiles o por las dinámicas de trabajo.

Según lo escrito por las y los autores pareciera que hay ciertas habilidades que se tornan claves: i) comprensión de lo estratégico, ii) habilidad en el análisis de datos, iii) en el uso de narrativas transmediáticas, iii) conocimientos en el proceso de la política pública; iv) capacidad de generar relaciones o vínculos entre las organizaciones y sus públicos, entre otras, y v) capacidades para medir o evaluar las intervenciones, entre otras. Quizá la mayor insistencia tiene que ver con fortalecer el pensamiento estratégico y las concepciones y prácticas participativas y transformadoras de la comunicación.

En este sentido, el llamado es a construir aprendizajes mutuos, esto es, que por un lado la academia se abra a aprender de métodos menos o no convencionales de las organizaciones (y de proyectos procedentes del enfoque de cambio social), y al mismo tiempo, seguir avanzado en la rigurosidad del análisis de los alcances de las intervenciones realizadas, para así superar activismos y establecer logros y aprendizajes claros.

El sentido de lo público-político como tarea urgente

Se ha enfatizado en la necesidad de esclarecer y potenciar los aportes de la comunicación estratégica a la consolidación de culturas políticas democráticas, al diálogo social, a la convivencia pacífica, a la rendición de cuentas, al debate público y al fortalecimiento del tejido social. Esto parece tomar el sentido de urgencia por las complejas situaciones de

corrupción que se viven en los diferentes países, así como por la evidente crisis de aceptación y gobernabilidad de los presidentes de turno.

Proyección

Las ideas aportadas desde las y los autores nos cuestionan fuertemente a profesionales y estudiosos del campo sobre esas formas funcionales, creativas y críticas, en suma, relevantes que nos permitan seguir siendo vigentes e incidentes².

Trazando un mapa posible con las agendas por seguir, se avizoran dos posibles rutas:

- **Continuar los (nuevos) abordajes de la comunicación estratégica**

Lo primero es continuar lo avanzado desde aquellos enfoques alternativos de la comunicación estratégica que se han venido implementando y que mencionamos anteriormente: nueva teoría estratégica, comunicación enactiva, gestión de la comunicación de la UNLP, comunicación “integrada”, comunicación estratégica intercultural, o el de Latinoamerican Communication Monitor, etc. Es preciso continuar desarrollando investigación, informes de intervenciones, evaluaciones o mediciones que den cuenta de resultados documentados, metodologías exitosas y lecciones aprendidas que, al socializar en diversidad de espacios, eventos y productos comunicativos, permitan la circulación de saberes y el fortalecimiento del campo.

Pareciera que son urgentes los procesos de gestión de conocimiento que aborden temáticas específicas como responsabilidad social en las

2 Esta expresión, a propósito del interesante estudio realizado desde ALER sobre “Vigencia e Incidencia” de las radios populares de América Latina, y que fue la base de posteriores investigaciones y productos sobre el tema; disponible en: <https://radioformateca.wordpress.com/2019/03/20/la-radio-popular-frente-al-nuevo-siglo-estudio-de-vigencia-e-incidencia/> amp/

organizaciones, comunicación interna en clave de relacionamiento, narrativas transmediáticas para el gobierno de lo público, gobernanza en las organizaciones, comunicación de crisis, comunicación pública, entre muchas más. Los diversos espacios, eventos y productos comunicativos son la base de la generación de conocimiento sistemático que permita, en la medida de lo posible, apropiarse aprendizajes concretos y escalarlos a otros niveles y contextos.

- **Recuperar y consolidar aprendizajes de comunicación estratégica y crisis, ahora más que nunca**

Aunque los textos se escribieron antes de la pandemia declarada por la OMS en marzo de 2020, los temas abordados por las y los autores señalaron inquietudes alrededor de temas como sentido de lo público, responsabilidad social, relaciones entre los equipos humanos, gobernanza y comunicación que humanice las organizaciones. Allí se refleja el énfasis en la comunicación estratégica social y transformadora que, si bien se debe al óptimo funcionamiento de las organizaciones, se inquieta también por aportar a la equidad social, a la inclusión, la convivencia y la paz.

La pandemia sacó a la luz y agudizó grandes problemas o fragilidades como especie, en temas como acceso a la salud, al trabajo, a la educación, la fragilidad de las democracias y también modificó los usos del tiempo libre y las relaciones ser humano con la tecnología digital.

Herrera y Guzmán mencionaron su inquietud por la cuarta revolución industrial, en aspectos relacionados con los riesgos de la hiper tecnologización del mundo, la inteligencia artificial y la consecuente deshumanización y exclusión que se podría generar. Señalaron, por ejemplo, que el impacto de esta revolución en nuestras vidas es de una magnitud inconmensurable. No solo afecta todo lo que hacemos sino lo que somos, es decir, nuestra identidad. Baste ver la incidencia que la convergencia tecnológica tiene en nuestra privacidad, en el concepto de propiedad, en los patrones de consumo, en el tiempo que dedicamos a todas las actividades y en nuestras relaciones. Hay quienes se pregun-

tan si la irrupción de la tecnología en nuestras vidas podría disminuir algunas de nuestras capacidades humanas. Aquí nosotros preguntamos, ¿los robots se están humanizando o los humanos se están robotizando? Probablemente están sucediendo las dos situaciones.

Se preguntan si es posible que la integración de las tecnologías disruptivas en la vida humana suponga una reducción de algunas de las capacidades del individuo como la compasión y la cooperación. Al mismo tiempo, consideran que es necesario construir un futuro que funcione para todos y superar la visión catastrófica de la cuarta revolución industrial, que pretende asociarla a un potencial para robotizar a la humanidad, privándola de alma y corazón. Aquí cabría preguntarnos si podría hablarse de una inteligencia artificial respetuosa del ser humano.

En este contexto, destacan la importancia de las personas y sus valores, y se señala el tránsito hacia una nueva conciencia social con una visión global y compartida. Aunque la sociedad se esté transformando digitalmente, los que actuamos somos los seres humanos con una tecnología a nuestro servicio, integrando nuestras capacidades en sus soluciones.

Se deriva, en consecuencia, la necesaria potenciación de las capacidades humanas y el ser humano relacional, destacado por la NTE, esto es, el fortalecimiento de la capacidad de pensamiento crítico, de escucha, de empatía, de diálogo que, aplicadas en las organizaciones, generen formas de *estrategar* efectivas y humanizantes.

Por lo demás, los sucesos relacionados con la geopolítica internacional muestran los efectos de las situaciones de guerra y la influencia negativa en las economías mundiales y latinoamericanas. Como estrategas de comunicación y científicos sociales debemos preguntarnos por el papel de la comunicación estratégica en la configuración de ciudadanías, individuales y colectivas, comprometidas con los derechos humanos, la dignidad humana, la convivencia, la paz, la equidad y el diálogo. Todo esto bajo la idea de que la guerra no debería ser, hoy por hoy, una opción viable y de que las organizaciones requieren ambientes favorables para desarrollarse.

La realidad nos empuja a pensar sobre lo fundamental. Allí, la comunicación se configura como campo fértil para fomentar valores que siguen siendo —o siempre deberían haber sido— anteriores al individualismo. Al fin y al cabo, como dice Merlano (2000, citado en Tobón 2013): “La sociedad debe abordar a las personas como fines en sí mismas y no como medios, en proceso de autorrealización y con una perspectiva del desarrollo a escala humana (Max-Neef), donde la solidaridad prime sobre la competencia” (p. 36).

Muchas Gracias. ¡Seguimos Adelante!

Referencias

Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Bogotá: ECOE.

Índice de figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1.1 Plan estratégico | 76 |
| Figura 2.1 Trabajos de grado ECEO | 114 |
| Figura 2.2 Trabajos de grado entidades públicas por sector | 114 |
| Figura 2.3 Trabajos por sublíneas de investigación | 115 |
| Figura 3.1 Modelo de análisis de identidad e imagen | 280 |
| Figura 4.1 Organigrama de TecnoRedes | 324 |
| Figura 4.2 Plan de comunicación | 340 |

Índice de tablas

Tabla 2.1

Creatividad, Innovación e Identidad Organizacional 116

Tabla 2.2

Sublínea Comunicación, Reputación y
Responsabilidad Social: 5..... 119

Tabla 2.3

Sublínea Comunicación Estratégica y
Construcción de lo Público 123

Tabla 3.1

Resultado comunicacional dentro del marco lógico de la
planificación estratégica de la CDPMM 2009-2012..... 255

Tabla 3.2

Trabajos de grado en organizaciones del tercer sector 282

Tabla 3.4

Agrupación por subcampos 284

Tabla 4.1

Cuestiones relevantes 308

Tabla 4.2

¿Qué Funciona y qué no Funciona en
comunicación empresarial? 310

Tabla 4.3

Estrategias comunicativas..... 342

Tabla 5.1

Imagen comprensión fenómeno..... 386

Tabla 6.1

Síntesis del componente de formación y sesiones de trabajo 422

Tabla 6.2

Prueba t para las mediciones pre-formación – post-formación.... 427

Tal vez uno de los aspectos más llamativos de este libro es el hecho de que se describen y analizan **ABORDAJES DIVERSOS** de la comunicación estratégica, tanto en el sector público, como en empresas del sector privado, y en proyectos sociales u organizaciones del llamado tercer sector.

En el libro se encuentran reflexiones poco frecuentes sobre los alcances y desafíos de la comunicación estratégica como campo académico y profesional, y además, se presentan sugerentes experiencias de gestión, docencia, consultoría, investigación o evaluación en comunicación estratégica, aplicados a territorios o proyectos específicos, ubicados en países como Argentina, Bolivia, Chile y Colombia, que permiten rastrear aportes claves y específicos de la comunicación a procesos organizacionales y de cambio.

De esta manera, la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones, ECEO, de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, de UNIMINUTO, en sintonía con redes del campo como el Foro Iberoamericano de Estrategias de Comunicación, FISEC, la Red de Posgrados en Comunicación y Cambio Social, REDECAMBIO, y la red colombiana de comunicación en las organizaciones, RECOR, entre otras, aviva el entusiasmo por profundizar en un enfoque de **COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL** que supere antiguos estigmas o rivalidades entre “tipos” de comunicación: institucional, corporativa, pública o comunitaria.

La propuesta, es más bien, desde la riqueza de la diversidad, que sí es posible confluir en estrategias capaces de generar diálogo, movilización, sentido colectivo, transformación de subjetividades, de las organizaciones e incluso un cambio social conversacional.

