

Manual de comunicación

para
organizaciones
sociales

Es una iniciativa de:

Agencia  **GLOBAL**
de Noticias
Periodismo por los Derechos de la Niñez y la Adolescencia


GLOBAL...
INFANCIA
DE LA ASOCIACIÓN
GLOBAL

Con el apoyo de:

Christian 
Children's
Fund
of Canada
A member of **ChildFund**
Alliance

Cooperación para el desarrollo

El Fondo Cristiano Canadiense para la Niñez (CCFC por sus siglas en inglés) es una organización internacional de cooperación para el desarrollo, con intervenciones centradas en la niñez que vive en situación de pobreza. CCFC es miembro del ChildFund Alliance (Fondo Alianza para la Niñez), una alianza de organizaciones que trabajan por la niñez promoviendo cambios significativos en la calidad de vida de niños, niñas, familias y comunidades en más de 55 países.

Con la experiencia de 50 años de trabajo internacional (15 años en Paraguay), aprendiendo de las buenas prácticas y con la responsabilidad de promover acciones sostenibles para mejorar la calidad de vida de niños y niñas, sus familias y sus comunidades, el CCFC apunta hoy a un desarrollo comunitario centrado en la niñez.

Trabajando en alianza con contrapartes locales, el CCFC apoya programas que fomentan la participación y fortalecen capacidades, enfocándose en cinco sectores: fortalecimiento institucional y de la organización comunitaria, educación, salud y nutrición, agua y saneamiento y desarrollo de alternativas de generación de ingresos.

CCFC coopera actualmente con programas de desarrollo comunitario en 8 países: Burkina Faso, Etiopía, Ghana, India, Sri Lanka, Nicaragua, Paraguay y Tanzania.

CCFC Oficina Paraguay
Flores Cantero 242 c/ Telmo Aquino
Barrio Mburicaó / Teléfono 229-835
Asunción, Paraguay

paraguayinfo@ccfcanada.ca
www.ccfcanada.ca



Manual de comunicación

**para
organizaciones
sociales**

Ficha técnica

“Manual de comunicación para organizaciones sociales”

El presente material fue elaborado por el equipo técnico de la Agencia Global de Noticias, en el marco de la cooperación técnica y financiera del Fondo Cristiano Canadiense para la Niñez (CCFC). Ambas organizaciones coincidieron en la preocupación e interés de difundir una visión de comunicación como herramienta estratégica de desarrollo que plasmaron a través del presente manual.

La Agencia Global de Noticias es un proyecto de Global Infancia, integrante de la Red ANDI América Latina.

Directora de Global Infancia: Marta Benítez.

Coordinadora de la Agencia Global de Noticias: María Silvia Calvo.

Equipo técnico: Cecilia Samaniego, Rodolfo Parisi, Ramón Romero y Diego Brom.

Impreso en Asunción, en enero de 2010.

Agencia Global de Noticias

Avenida Madame Lynch 268 esq. Víctor Heyn

Barrio Villa Aurelia, Asunción, Paraguay

Teléfonos (595 21) 510 445 – 510 624

E-mail: agenciaglobal@globalinfancia.org.py

Web: www.globalinfancia.org.py/agenciaglobal

ÍNDICE



1. Presentación	6
2. Principios básicos	8
3. Comunicación desde las organizaciones de la sociedad civil	11
4. La comunicación organizacional	13
5. Organizando la comunicación en la organización	15
6. Responsable de la comunicación	19
7. La comunicación interna	22
8. La comunicación externa	28
9. Internet como medio de comunicación social	38
10. Base de datos	41
11. Fuentes consultadas	42

1

PRESENTACIÓN

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) que trabajan por el desarrollo y bienestar social ya no pueden eludir, en pleno siglo XXI, el gran desafío de entender la comunicación como una herramienta estratégica de gestión que colabora con el logro de su misión, sus objetivos así como con la sostenibilidad de los resultados que persiguen. Sin embargo, en Paraguay es incipientemente utilizada y está escasamente desarrollada.

El rol social de las OSC debería interpelarlas a comunicar a la sociedad y a su público acerca de las acciones que desempeñan. No se trata de una simple difusión institucional o auto promoción, sino de un compromiso enmarcado en la transparencia de la gestión y la consecuente credibilidad institucional y, a su vez, la sensibilización, educación y generación de compromiso social hacia la causa que las mueve.

La comunicación con enfoque de desarrollo, modelo propuesto en este manual, requiere sensibilidad y visión estratégica para poder crear enfoques comunes, cuestionar lo que no se cuestiona, propiciar la participación de los grupos excluidos que son interlocutores legítimos, sensibilizar a la sociedad sobre ciertos temas, movilizarlos en este sentido y colaborar en la construcción de un tejido social protagonista y promotor del desarrollo.

Si bien se reconoce la alta relevancia del componente cultural y la identidad de cada organización en su gestión de comunicación, se considera primordial realizar la tarea de manera planificada y estratégica. El presente material acerca

algunos conceptos teóricos y consejos prácticos que pueden ayudar a implementar las acciones en este sentido.

El “Manual de comunicación para organizaciones sociales” busca ser un aporte que sensibilice al tercer sector sobre la importancia de gestionar estratégicamente la comunicación y de profesionalizar esta tarea. Si luego de leer las siguientes páginas se generan dudas e inquietudes en este sentido, el objetivo estará cumplido.

Agencia Global de Noticias
Global Infancia

Fondo Cristiano Canadiense
para la Niñez (CCFC)

2

PRINCIPIOS BÁSICOS

La comunicación puede ser entendida como el proceso de interrelación humana que se desarrolla a través del intercambio de información y significados. En este proceso, complejo de hecho, se vinculan diferentes componentes que contribuyen e interactúan mutuamente en el acto comunicativo.

En realidad, se la puede definir de diversas maneras y atendiendo a diferentes aspectos. Así, podemos presentarla como:

- un proceso natural universal que alcanza su máxima complejidad en el ser humano viviendo en sociedad;
- interrelación humana que se realiza mediante el uso de signos, generalmente organizado en forma de códigos;
- equivalente a medios de comunicación utilizados por el hombre para transportar mensajes o materiales y productos;
- comunicación como tecnología aplicada a la producción, transmisión y recepción de mensajes;
- sistemas institucionales que facilitan la circulación de mensajes o los producen sistemáticamente: empresas periodísticas, correos, agencias de noticias;
- ciencia que estudia e investiga los fenómenos en los campos anteriormente mencionados.

Del concepto que adoptemos dependerá en gran medida la orientación que le demos en nuestro accionar. Desde este manual se propone la visión de **comunicación para el desarrollo**, que será descrita con mayor detalle en las próximas páginas.

Un principio a tener en cuenta, como bien lo señaló Paul Watzlawick¹, es que **es imposible no comunicar** ya que toda conducta es comunicación. Por lo tanto, si decidimos *no comunicar* en una determinada situación, debemos ser conscientes de que en realidad en esa *no - comunicación* estamos comunicando algo.

Hay que tener en cuenta también que la comunicación se desarrolla en un contexto determinado en el que intervienen situaciones y elementos que definen la construcción de los mensajes emitidos. Por ejemplo, si pensamos en un mensaje para un material como un afiche, el mensaje va a tener relación con las características de las personas para las que el mismo va dirigido. Entonces, vamos a poner en el afiche dibujos, palabras e ideas que sean acordes con la forma de pensar, de ver la realidad, de hablar y de hacer las cosas de esa comunidad.

Del mismo modo, comunicar implica informar y escuchar a los interlocutores. La información emitida representa datos determinados que contribuyen al proceso comunicativo, razón por la cual no debe confundirse como sinónimo de comunicación², ya que la información es la base sobre la que opera esta última. La escucha activa es una de las habilidades más difíciles de desarrollar y que implica atención, compromiso, apertura y presencia de parte de los actores intervinientes en el proceso.

1 Este es uno de los cinco axiomas formulados por este teórico de la comunicación de la escuela de Palo Alto, Estados Unidos. Puede consultarse su libro "Teoría [Pragmática] de la comunicación humana" (con Janet Beavin y Don Jackson), 1981.

2 Fernández López, Sergio. *Como gestionar la comunicación*. Ediciones Narcea. 2007

La utilización de la comunicación como tecnología es la herramienta en la que intervienen un conjunto de recursos, ya sean mecánicos, electrónicos, físicos, etc. (ej.: teléfono, internet, cartas), que se aplican a la producción, transmisión y recepción de mensajes.

Es altamente relevante señalar el componente cultural como eje principal para definir el acto comunicativo de una organización. En este sentido, hay que destacar que en el proceso comunicativo es inevitable que intervengan las costumbres, los valores, la educación, creencias, experiencias, conocimientos de quienes integran la organización, y que son claves en el proceso dinámico de la acción comunicativa.

3 COMUNICACIÓN DESDE LAS ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

El rol social de las organizaciones de la sociedad civil (OSC) requiere comunicar a su público y a la sociedad misma las acciones que desempeñan.

El compromiso social de comunicar debe estar enmarcado, por un lado, en impulsar una transparencia organizativa en la gestión de las acciones que realiza, y en demostrar el sentido de responsabilidad social, lo que brindará mayor credibilidad a la organización.

La buena imagen de la organización es un activo que se debe valorar y preservar, y es importante entender que “buena imagen” no es sinónimo de la ausencia de una “mala imagen”. Más bien, esta “buena imagen” debe ser construida desde el quehacer diario, pero también desde la comunicación estratégica.

Al comunicar estratégicamente, por lo tanto, nos fortalecemos y afianzamos como organización, posibilitamos la construcción de una imagen intencional y evitamos informaciones incompletas y erróneas que puedan surgir de rumores o vacíos comunicacionales.

No se puede ignorar que el lenguaje construye mundo, lo recrea, sostiene e incluso prefigura otros mundos posibles.

Por otra parte, la comunicación debe ser un **instrumento estratégico del desarrollo**. El desempeño de una organización en la sociedad está valorado por sus acciones, que están apoyadas y dependen del compromiso hacia la causa que las mueve, y en consecuencia la confianza que genere en la sociedad. En este sentido, resulta fundamental promover el debate público de los temas en los que trabajamos para sensibilizar y crear conciencia sobre los mismos.

Es por esto que, para cumplir con la misión y visión de la organización, ésta necesita comunicar. Integrar la comunicación estratégica en proyectos de desarrollo es la herramienta eficaz que puede contribuir a lograr los objetivos y la sostenibilidad de los resultados que persigue la organización. La comunicación estratégica busca lograr un cambio en el comportamiento y hacer sostenible el desarrollo alcanzado.

El papel de la comunicación en y desde las organizaciones en el enfoque de desarrollo requiere sensibilidad y visión estratégica para poder crear visiones comunes, cuestionar lo que no se cuestiona, propiciar la participación de los grupos excluidos que son interlocutores legítimos, sensibilizar a la sociedad sobre ciertos temas y movilizarlos en este sentido, y colaborar en la construcción de un tejido social favorable para la acción social.

Una comunicación que busque contribuir al desarrollo:

- discutirá los principios y valores sociales;
- integrará el respeto por la diversidad cultural;
- será crítico frente a la realidad;
- comprenderá y buscará transformaciones a través de cambios concretos;
- conocerá las realidades comprometidas en cada acción;
- encontrará metodologías que consideren al ser humano como centro de la escena.

4 LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional puede ser definida como el *sistema coordinador* entre la organización y sus *públicos*, que actúa para facilitar la consecución de los *objetivos* específicos de ambos³.

Para entender mejor este concepto, vamos a mirar en detalle sus elementos.

- **Sistema coordinador:** se refiere a la función articuladora, de enlace y relacionamiento que tiene la comunicación organizacional. Se vale de medios y mecanismos específicos.
- **Públicos:** son las personas, organizaciones, empresas e instituciones que están relacionadas al quehacer de la organización. Se clasifican en: internos (los miembros que trabajan al interior de la misma) y externos (los que están fuera de ella).
- **Objetivos:** la organización traza objetivos, los cuales serían imposibles de viabilizar si no se contara con personas que le dediquen su esfuerzo y energía. Estas personas llegan con metas personales que quieren ver logradas a partir de su trabajo individual y de la cooperación con los otros. La organización debería interesarse por hacer realidad ambos intereses.

³ Muriel, María Luisa y Rota, Gilda. *Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones humanas*. Quito: Editora Andina, 1980.

Entre sus funciones se podrían destacar las siguientes:

- intercambiar información significativa para la toma de decisiones en todos los niveles;
- compartir conocimientos;
- crear el clima necesario para el cambio social organizado, la colaboración y la cooperación mutua;
- coordinar el trabajo;
- promover la integración interna;
- relacionar a la organización con su entorno.

La comunicación organizacional debe contemplar dos aspectos o dimensiones, que serán abordados con mayor detenimiento a continuación.

- **Comunicación interna:** son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros, compartir e intercambiar información y desarrollar conocimientos. Para esto se definen los diversos medios que tienen el objetivo de establecer vínculos, motivar y promover la participación para así alcanzar sus metas.
- **Comunicación externa:** son todas aquellas comunicaciones que están dirigidas a sus públicos externos, con el fin de crear, mantener o mejorar el relacionamiento, y de generar una imagen positiva.

ORGANIZANDO LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Todo proceso de desarrollo requiere de un cambio en el comportamiento de las partes involucradas. Desde la organización, si se cuenta con una gestión de la comunicación estratégica y efectiva, se podrá difundir información a públicos específicos, escuchar sus necesidades e inquietudes y dar respuestas pertinentemente.

Según Abraham Nosnik⁴, para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización, ésta debe ser:

- **abierta:** en su comunicación al interior como al exterior;
- **flexible:** permite una comunicación oportuna entre lo formal e informal;
- **multidireccional:** en la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa entre otras;
- **planificada e instrumentada:** muchas organizaciones están funcionando mal debido a que la comunicación no es planificada. Así, la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni se utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

⁴ Especialista mexicano en comunicación. Tomado de <http://www.miespacio.org/cont/invest/comunica.htm>.

La planificación

Como se ha visto, la comunicación organizacional, como cualquier otro proceso de gestión, necesita de la racionalización de las operaciones que se pretenden llevar a cabo, a lo que se denomina planificación.

Un elemento que puede anteceder a la planificación es la definición de al menos algunos mínimos delineamientos de política institucional en relación a la comunicación organizacional. Esta política debe ofrecer el marco referencial dentro del cual se desarrollará la gestión comunicativa y estará en concordancia con la visión y misión, los valores, la identidad y la cultura organizacional.

El diseño participativo de un plan estratégico de comunicación resulta clave, ya que es un proceso que servirá para delinear los propósitos y lograr los objetivos deseados por la organización. El tiempo que demanda la planificación puede estar determinado: a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a las necesidades propuestas. Esto dependerá de la elección de las estrategias más adecuadas para lograr los objetivos.

Etapas de la planificación de la comunicación

La planificación varía en su naturaleza de acuerdo a lo que se pretende planificar; sin embargo, hay algunos aspectos que pueden ser considerados y algunos pasos básicos que se deben seguir. A continuación se presenta un esquema sencillo con preguntas guías que pueden facilitar nuestra tarea de planificar la comunicación.

Etapa 1: Diagnóstico
<p><u>Pregunta:</u> ¿cuáles son las necesidades y problemas a resolver?</p> <p>Implica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevar información. • Definir el problema.
Etapa 2: Diseño
<p><u>Preguntas:</u> ¿qué queremos lograr?, ¿para qué?, ¿a quiénes va dirigido?, ¿qué buscamos obtener?, ¿cómo lo vamos a hacer?, ¿cuándo se va a hacer?, ¿con quiénes y con qué lo haremos?, ¿qué costo tendrá?, ¿cómo vamos a medir los resultados?</p> <p>Implica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formular los objetivos. • Definir los beneficiarios. • Definir los resultados esperados. • Diseñar las actividades.
Etapa 3: Plan de acción
<p>Implica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar las actividades. • Hacer el cronograma. • Elaborar el presupuesto. • Definir los criterios de evaluación.
Etapa 4: Ejecución
<p><u>Preguntas:</u> ¿se están cumpliendo con las acciones planificadas?, ¿los recursos se están utilizando correctamente?</p> <p>Implica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puesta en marcha del plan. • Revisiones de proceso. • Ajustes.
Etapa 5: Evaluación
<p><u>Preguntas:</u> ¿cuáles fueron los resultados y el impacto de las acciones?</p> <p>Implica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de todos los pasos anteriores. • Registro de buenas y malas prácticas.

Algunas sugerencias para tener en cuenta en el momento de elaborar un plan estratégico⁵

- Recolección y revisión general de documentos, donde se recoge una visión general de lo que el plan de comunicación pretende alcanzar, la necesidad a la que responde y el efecto que tendrá en la organización. Todo esto compone un resumen ejecutivo.
- Proceso de comunicación: el plan debe describir el proceso de la comunicación para explicar a los directivos y personas claves su utilidad y los efectos positivos de aplicarlos y ayudarles a ser mejores comunicadores.
- Establecimiento de la misión, visión y valores que guían el plan de la organización.
- Análisis de la situación: principales cuestiones y hechos que tendrá que abordar el plan.
- Determinación del posicionamiento de la organización.
- Declaración del principal mensaje del plan.
- Investigación, descripción y localización de públicos y audiencias estratégicos según orden de importancia, con quienes se debería desarrollar y mantener una buena relación.
- Identificación del mensaje con la audiencia: elaboración de un mensaje breve que se quiere que sea entendido por cada audiencia clave.
- Implementación: puesta en marcha del plan teniendo en cuenta temas claves como:
 - objetivos: públicos a los que se dirige, mensajes que deben transmitirse, medios de comunicación, tiempo, presupuesto, expectativas, evaluación y seguimiento;
 - control y actualización de la imagen;
 - supervisión y coordinación de todas las comunicaciones en su faceta institucional;
 - organización de actos (reuniones de coordinaciones de equipo, ruedas de prensa, etc.) y apoyo a la dirección general (entrevistas, presentaciones).



RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN

La gestión de la comunicación al interior de las organizaciones es una práctica relativamente nueva. En un principio –y aún en nuestro país es posible que aún así sea– las actividades de comunicación eran desarrolladas casi intuitivamente, con escaso o nulo respaldo teórico, de manera improvisada, sin rigor o metodología; es decir, sin una planificación estratégica.

Hoy en día hay mayor comprensión de la importancia de esta gestión y, consecuentemente, mayor convicción de la necesidad de buscar a una personal profesional que la ejerza.

En este sentido, **la figura del responsable de la comunicación es clave, ya que es la persona que trabaja con la imagen de la institución, gestiona y administra los mensajes tanto dentro como fuera de la organización y, a su vez, interpreta y da respuesta a los que se reciben desde fuera.**

Muriel y Rota⁶ colocan al comunicador institucional como “una persona objetiva, capaz de apreciar la realidad tal cual es, con la menor parcialidad posible. Deberá ser también una persona empática, capaz de colocarse en el lugar del ‘otro’ y entender y respetar su punto de vista. Deberá poseer la capacidad de informarse, o sea, de recurrir a las fuentes de informaciones formales e informales para corroborar sus datos y fundamentar siempre su actuación. Deberá también

6 Muriel, María Luisa y Rota, Gilda. *Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones humanas*. Quito: Editora Andina. 1980.

tener una gran capacidad de reflexión crítica que lo lleve a cuestionar esquemas, a confrontarlos con la realidad y a replantearlos si resulta necesario. Aunado a ello, deberá ser una persona creativa, capaz de innovar y, muy particularmente, con capacidad de comunicarse, de intercambiar y de compartir con los demás ideas y sentimientos”.

En ocasiones se habla de “responsable de prensa”, lo que no es sinónimo de “responsable de comunicación”. Este término alude a la concepción que entiende que la comunicación de una organización con el exterior consiste únicamente en el contacto con los medios de comunicación. Sin embargo, el término “responsable de comunicación” sugiere una visión más amplia, que entiende la comunicación de una organización como algo global y estratégico.

Recomendaciones útiles a la hora de redactar un texto⁷

- **Claridad:** lograr una buena comprensión y que ésta sea fácil de leer. Respetar los signos de puntuación. Se sugiere evitar el uso de modismos, abreviaturas y siglas. Para esta última, se debe mencionar primeramente el nombre completo y posteriormente entre paréntesis incluir la sigla.
- **Precisión:** utilizar las palabras y expresiones adecuadas al propósito que se quiere dar. Utilizar sinónimos. Evitar ambigüedades y redundancias en el contenido. Los tecnicismos deben emplearse cuando el caso lo requiera.
- **Sencillez:** utilización de palabras y frases fáciles de comprender. Evitar lo rebuscado o rimbombante.
- **Concisión:** utilización de solo aquellas palabras y frases que sean absolutamente necesarias para expresar lo que se desea. Evitar redundancia de la información. Revisar y corregir el escrito, suprimiendo términos innecesarios.
- **Originalidad:** expresar ideas genuinas y concebidas. Evitar frases hechas. Idear bien lo que se quiere comunicar, estructurando lógicamente los enunciados.

⁷ León, Bertha. *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. Editorial Limusa, 2002.

Efectivamente, **el comunicador institucional deberá ser el responsable del cumplimiento y seguimiento de los objetivos comunicativos, del plan de comunicación, así como partícipe de la definición de la cultura organizativa.**

Dentro de las tareas que puede desarrollar se pueden mencionar:

- el manejo interno de la comunicación;
- la elaboración de publicaciones y materiales;
- la orientación a los portavoces de la institución;
- la elaboración y difusión de gacetillas y notas de prensa;
- el manejo del sitio web institucional;
- el apoyo a la definición de mensajes y comunicados institucionales;
- e incluso asumir la tarea de vocero si se considera pertinente.

La vocería de comunicación es la tarea encargada a la persona que será el emisor de los mensajes institucionales, es quien debe hablar en nombre de la organización. La elección de la persona que asuma esta responsabilidad es tan importante como la definición del contenido del mensaje, ya que el vocero tendrá una exposición pública. Se puede pensar en tener más de un vocero, pero es importante asegurar que estas personas tengan disponibilidad en tiempo real para responder a las demandas de la prensa, que tengan acceso a las informaciones necesarias para dar datos oportunos y relevantes y que estén compenetrados con la filosofía y perfil institucional.

7 LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna permite a los miembros de la organización interrelacionarse y transmitir información con el objetivo de lograr el fin propuesto y mejorar la cohesión y las relaciones entre sus miembros. El buen clima organizacional es vital para el buen funcionamiento de la misma. Para ello se precisa poner en común, en lo interno, el conocimiento que genera la actividad cotidiana de la organización.

La comunicación interna, además, supone un instrumento que debidamente utilizado permite a todos los miembros aumentar la satisfacción en relación al trabajo desempeñado o la simple percepción de la organización, que simultáneamente contribuye a proporcionar una identidad característica.

El desafío de lograr una buena comunicación interna implica:

- reconocer su importancia permitiendo desarrollar un mejor funcionamiento en todas las áreas de la organización;
- entender las herramientas de comunicación interna y su aplicación a las circunstancias, adaptando éstas a la realidad de la organización;
- administrar los conflictos que surjan en la organización de una manera política y clara;
- tener capacidad de asignar recursos para la implementación de la comunicación interna como un tema estratégico.

La gestión de la comunicación interna es fuertemente determinada por la cultura de la organización y toda estrategia de comunicación debe tomar como punto de partida este elemento. Cada organización tiene su lógica cultural particular y esta cultura local, lejos de ser un obstáculo, es el contexto clave para el desarrollo de la viabilidad y la perspectiva de cualquier acción comunicativa internamente.

Algunos puntos resaltantes sobre la comunicación interna⁸:

- una organización que solo gestiona la comunicación interna se convierte en un grupo cerrado;
- en ocasiones la comunicación informal es mucho más eficaz para resolver problemas que la que se produce a través de canales formales;
- una relación informal con los integrantes de la organización ayudará a que la información transmitida por los canales formales resulte efectiva;
- la comunicación ascendente bien gestionada tiene la ventaja del desahogo de los integrantes de la organización al compartir con sus superiores los problemas;
- en la comunicación ascendente hay una tendencia a que los mensajes más desfavorables no se transmitan, lo que genera con frecuencia un desconocimiento por parte de los dirigentes de la organización de las cuestiones más conflictivas;
- si la comunicación formal es nula, la estructura informal cubrirá ese espacio rápidamente con rumores, comunicación indirecta e, incluso, desinformación. El rumor es un tipo de comunicación que transmite una información cuya fuente es generalmente desconocida y cuya veracidad por ende es difícil de contrastar. Suele ir unido a la ausencia de información oficial.

⁸ Ongallo, Carlos. *Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Dykinson, 2007.

La comunicación es útil para la organización en la medida en que satisface a las personas y garantiza un mínimo de cohesión entre ellas. Es importante desarrollar un plan de comunicación interna que contenga claramente acciones de desarrollo de cada una de las herramientas que la organización decida poner en práctica.

Sugerencias para que el responsable de comunicación pueda desarrollar la comunicación interna

- Definir los mensajes que hay que transmitir a toda la organización, así como crear las estructuras orgánicas necesarias para poner en marcha la estrategia de comunicación definida.
- Realizar una consulta de comunicación interna y, de ser posible, un documento de posicionamiento en relación a la comunicación. Esto permitirá conocer el estado de opinión de la organización, el clima laboral, los temas sobre los que se demanda información, los valores y mensajes que circulan en la organización, la receptividad de los asociados, colaboradores, público externo, así como las fuentes de información y su credibilidad.
- Mantener contacto frecuente con todas las áreas de la organización.
- Recopilar la información necesaria que pueda interesar y ser de utilidad de los compañeros, y transmitirla (ejemplo: boletines internos a través de mailing).
- Manejar y cuidar la comunicación interpersonal, por escrito, teléfono, mail.

Principales herramientas de la comunicación interna

Las herramientas de comunicación ayudan a mejorar el clima laboral y facilitan el flujo de información y comunicación. Estas herramientas deben ser consideradas y utilizadas de acuerdo a las necesidades comunicativas de la organización.

Algunas formas de comunicación

- **Boletines internos:** pueden ser impresos o digitales. Contienen información que se desea circular entre los colaboradores internos de la organización, aunque también puede ser difundido al público externo. Se pueden incluir aspectos formales (reporte o anuncio de actividades, comunicados institucionales, etc., como aspectos más informales (cumpleaños, eventos sociales, etc.). Es recomendable su uso principalmente en organizaciones grandes para asegurar la transmisión de información a todos sus miembros.
- **Manuales internos:** son guías sistematizadas de procedimientos institucionales que reúnen la información técnica, organizativa, histórica, etc. Son más formales y deben contener las políticas y normativas de funcionamiento de la organización. Deben prevalecer estrategias que permitan asegurar su conocimiento y apropiación de parte de los colaboradores.
- **Circulares, memos, comunicados:** contienen información específica de alguna decisión, resolución o postura institucional. Pueden ser colectivos (dirigidos a todos los colaboradores o a un grupo particular) o personales.
- **Memoria de la organización:** se recomienda realizar anualmente. Debe compilar las actividades, acciones, proyectos, aprendizajes y resultados alcanzados a lo largo del año. Se puede presentar en formato digital o impreso.

Suele ser también una importante herramienta de comunicación externa que favorece la transparencia de la gestión institucional.

- **Correo electrónico / intranet:** actualmente se lo considera como una importante y práctica herramienta de comunicación interna. Sin embargo, hay que asegurar el establecimiento de mecanismos de utilización de la misma, de tal manera a cerciorarse de que todas las personas sepan cómo utilizarla para la gestión interna de la comunicación. Es fundamental que todos los colaboradores y colaboradoras de la organización tengan acceso a una cuenta de correo y a internet para que la misma sea considerada una opción válida de comunicación interna.
- **Mural de anuncios:** es una estrategia sencilla de comunicación interna. El mural debe estar en un lugar visible por todos (el comedor, la sala de reuniones, la entrada). Puede utilizarse tanto para la comunicación formal (anuncios, comunicados, avisos) como para la informal (fotos, cumpleaños). Debe fijarse una periodicidad y responsable para su actualización.
- **Sondeos de opinión:** permite recoger opiniones, sentimientos, estados de ánimo, inquietudes de las y los colaboradores. Esta herramienta puede utilizarse ante coyunturas particulares en las que se considera importante conocer la percepción del público interno. Es importante informar adecuadamente sobre los objetivos y fines del sondeo y difundir posteriormente los resultados del mismo.
- **Reuniones:** se pueden realizar por equipo de trabajo, por departamento o área o aglutinando a toda la organización. Es importante establecer la periodicidad de las mismas y tener una agenda definida que permita organizarlas mejor y optimizar el tiempo. Son importantes para planificar actividades, compartir procesos y realizar evaluaciones. Suele ser también una buena estrategia para compartir

las experiencias de las distintas iniciativas de una organización.

- **Jornadas de capacitación:** se realizan con el fin específico de transmitir conocimiento o desarrollar capacidades en relación a alguna temática en particular. Es importante que las mismas estén planificadas y preparadas de tal forma que sean provechosas y no una pérdida de tiempo. Se pueden utilizar elementos de apoyo como presentaciones, dinámicas, materiales.
- **Encuentros informales:** son espacios que favorecen la cohesión y el buen relacionamiento institucional. Al igual que las reuniones formales, deben ser planificadas y programadas para que no se diluyan y se pierdan. No se deben subestimar estos espacios, que constituyen una estrategia fundamental para fortalecer la identidad institucional y son un elemento clave de su cultura.

LA COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación facilita la construcción de la imagen que la organización desea que de ella tengan sus públicos⁹. Muchas organizaciones sociales quizás no se plantean la posibilidad de dar a conocer las acciones que realizan, ya sea porque no cuentan con los recursos necesarios para hacerlo, porque no son conscientes de lo estratégico de esta gestión, o simplemente porque desconocen cuáles son los instrumentos más aptos para comunicar el trabajo que desempeñan.

Es frecuente escuchar desde las organizaciones que con solo desarrollar su gestión social ya están cumpliendo su misión. Sin embargo, **desde la lógica de la comunicación para el desarrollo, tal como se hizo referencia en las páginas iniciales de este manual, es parte de la responsabilidad social de quienes trabajan en temas de desarrollo crear conciencia, informar y sensibilizar en torno al tema que trabajan y que quieren posicionar en la agenda pública. Definitivamente, quien no comunica no está ejerciendo una tarea social completa.**

Por otra parte, hay que considerar que muchas veces la comunidad desconoce las acciones desarrolladas por las organizaciones, por lo que no comunicar en estos casos es estratégicamente erróneo. La actividad participativa de la ciudadanía debe alimentarse de este intercambio.

9 Fernández López, Sergio. *Como gestionar la comunicación*. Ediciones Narcea. 2007.

Una organización que trabaja por el desarrollo, debe informar y comunicar sobre su identidad, sus actividades y, fundamentalmente, sensibilizar sobre la realidad social con la que le toca trabajar. La comunicación puede mejorar la gestión de la organización gracias a herramientas que faciliten el intercambio de opiniones y de información y facilitar la construcción de la imagen que la organización desea que de ella tengan sus públicos.

Un aspecto fundamental a considerar es que la comunicación externa o la comunicación puertas para fuera de la institución no es sinónimo ni debe limitarse exclusivamente a los medios de comunicación.

Definitivamente, los medios de comunicación –tanto los masivos como los locales y los alternativos– son una alternativa importante y de gran potencialidad a la hora de definir las estrategias de presentación y exposición de la organización ante los diferentes públicos.

Sin embargo, otras opciones deben ser consideradas atendiendo su pertinencia y efectividad para cada situación. En este sentido, se pueden citar:

- talleres, reuniones, debates, mesas de trabajo u otro tipo de encuentros de capacitación, sensibilización, información o trabajo con determinados públicos;
- elaboración de materiales y su consecuente distribución o colocación en puntos estratégicos de la comunidad;
- páginas web, foros o portales web, con información de la institución y sus iniciativas;
- correos electrónicos o boletines electrónicos que con cierta periodicidad pueden ofrecer información de la organización y/o sus iniciativas;

- campañas de difusión y sensibilización, que pueden incluir estrategias de difusión de spots y materiales en medios masivos y locales; encuentros comunitarios, distribución de materiales a los públicos estratégicos, entre otras; cualquier otra estrategia o medio que nos permita llegar oportunamente a un número determinado de personas con el mensaje que queremos transmitir.

Es importante considerar que el principal riesgo de comunicar a través de los medios radica que, en último término, son los periodistas quienes seleccionan los mensajes que van a constituir el material informativo, con posibilidades de que puedan haber malas interpretaciones o distorsiones de los mensajes que queremos transmitir. Esta es otra razón más por la que la comunicación de una organización no puede basarse sólo en las apariciones en los medios de comunicación.

La importancia de relacionarse con los medios de comunicación

30

Para establecer un relacionamiento con los medios de comunicación es importante conocer mínimamente la estructura y funcionamiento de los mismos, ya que tienen una dinámica y manejo del tiempo muy diferentes a los de las organizaciones.

Los medios de comunicación son los que marcan la agenda a nivel social, determinando lo que es relevante o no en la discusión pública. En este sentido, existe una estrecha relación entre la agenda y debate público y los temas tratados en los medios de comunicación: "lo que no está en medios, no existe".

Por otra parte, **el trabajo y experiencia de la Agencia Global de Noticias ha permitido observar que los periodistas cubren con mayor frecuencia y calidad aquello que conocen y entienden como importante y de impacto social, y que la**

tarea se optimiza cuando reciben información pertinente, clara, de interés periodístico y con referencia de fuentes de información a quien consultar.

Por todo lo antedicho, influir en la agenda mediática posicionando un tema de interés de la organización es un desafío primordial para el responsable de la comunicación.

Las acciones de comunicación con los medios son más efectivas si se basan en un buen relacionamiento y en una relación de confianza. Una visita inicial a las salas de redacción para presentarse, presentar la organización y ponerse a disposición puede ser una estrategia adecuada en este sentido. La importancia de desarrollar buenas relaciones con los medios desde las organizaciones no solo radica en incrementar su presencia en los mismos, sino también en el cuidado de la información que desea hacer llegar a sus diferentes públicos.

¿Por qué hablar con los medios?

- Porque representan un vehículo de consulta y gozan de credibilidad ante nuestros diferentes públicos.
- Porque no hablar con los medios no evitará que se publique una nota, lo único que logrará es que no se presente nuestro punto de vista.
- Porque los vacíos de información suelen llenarse con versiones incorrectas o rumores.
- Porque la buena imagen es un activo que hay que preservar.
- Porque el perfil bajo es el más difícil de manejar.

Puntos a considerar en el relacionamiento con los medios

- Conocer los días y horarios de cierres de edición.
- Saber quién es la persona con quien se debe hablar de acuerdo al tema a abordar, estar al tanto de quién es el jefe de la sección y quién toma las decisiones.
- Conocer la rutina de los periodistas y escoger el mejor momento para comunicarse, tener consistencia y continuidad. Contactos esporádicos y discontinuos tienen menor impacto y menor probabilidad de éxito.
- Toda la información brindada debe ser precisa, honesta, responsable y actualizada. Se debe estar listo para responder preguntas del medio para ampliar dicha información. Elaborar mensajes diferenciados atendiendo a las características y necesidades de cada público.
- Contar con cifras y estadísticas para proporcionar a la prensa.
- Desarrollar y mantener la relación para que resulte efectiva cuando la necesitamos.
- Para las entrevistas, comunicados o encuentros con la prensa, preparar mensajes clave que contengan la información primordial a difundir. No deben ser más de 2 o 3 mensajes clave, que deben ser repetidos en todas las circunstancias posibles.
- Utilizar un tono y lenguaje coloquial. El lenguaje técnico no siempre es entendido. Utilicemos un lenguaje claro que tanto el periodista como el público entienda, para que interpreten como nosotros queremos.

La relación con los medios podría incluir:

- gacetillas, comunicados o boletines de prensa;
- participación en entrevistas, programas radiales o televisivos;
- propuestas de publicación de temas;
- contactos telefónicos, personales o vía mail con periodistas.

La importancia y el uso de herramientas comunicacionales¹⁰

Comunicado de prensa: se trata de un escrito conciso que informa una actualidad precisa. Como no cuenta con una garantía de publicación automática y, aún menos, de una difusión en toda su extensión, se debe caracterizar por “dar a conocer” una información inédita y pertinente a fin de que los periodistas y los medios a quienes se presentan sientan interés por publicarlo.

La estructura de un comunicado es simple: logo de la organización, título, encabezado en no más de un párrafo y el mensaje principal. Las informaciones secundarias se tratarán en segundo plano. El título de la redacción dependerá del público al que esté dirigido y la organización puede optar por diferentes modalidades para transmitir su mensaje (vía mail, fax, etc.). Para su envío es oportuno tener en cuenta los tiempos de cierre de edición de los medios donde se pretende dar a conocer el comunicado - información. El resultado de la herramienta no está garantizado con su difusión, pero es necesario asegurarse que haya llegado bien y en el momento justo.

Dossier de prensa: es un documento que contiene mayor precisión en las informaciones generales y detalles más combinados que el comunicado. Bien elaborado, debería dar al periodista todos los elementos necesarios para la redacción de un artículo o la utilización de esa información según sus necesidades. Una planificación acertada debería comenzar por definir el tema del dossier. En su estructura debe prevalecer un acceso rápido a la información para “atraer” a su lector, ya que las redacciones reciben a diario decenas de estos documentos. En caso de entregarlo con motivo de una actividad de la organización (conferencia, seminario, reunión, etc.), se puede optar por entregarlo al comenzar o al finalizar el encuentro. Si la opción es la primera, los periodistas pueden distraerse y preferir

¹⁰ Técnicas elaboradas por Alejandro Ruiz Balza y Karina Apha para el sitio web www.comunicologos.com.

hojear el documento antes que escuchar las exposiciones. Si se toma la segunda alternativa, las intervenciones de los expositores deberán estar organizadas de modo tal que no reiteren la información del dossier y aporten datos nuevos.

Como el caso del comunicado de prensa, en el seguimiento se trata de continuar el diálogo iniciado con el material aportado y analizar el interés suscitado. En este marco habrá que satisfacer las demandas provenientes de los periodistas: solicitud de entrevistas, complementos de información, ilustraciones, muestras de productos, visitas, etc.

Boletín Informativo: es una publicación simple y regular dirigida por la organización a un grupo seleccionado de periodistas y que proporciona informaciones exclusivas de tipo profesional, con un carácter no estratégico. De esta forma, el área de comunicación o prensa de la organización busca mantener relaciones de información continua con un cierto número de interlocutores de la prensa. Los periodistas lo utilizan como documentación, y cuando sucede un acontecimiento importante dentro del sector, se dirigen naturalmente a los emisores para obtener mayores precisiones. El boletín debe ser lo más informativo posible, neutro, profesional y fácil de leer.

34

Para la difusión se recomienda una periodicidad quincenal, mensual o bimestral. Si los tiempos de edición son más cortos, resulta una carga demasiado pesada para la institución. Por el contrario, si los tiempos son más espaciados, los periodistas pierden información actualizada y las relaciones se van desgastando.

Es importante también que la organización realice un seguimiento de la herramienta a fin de estar atentos a sus impactos y responder a los eventuales pedidos de información extra por parte de los periodistas. El objetivo perseguido es proporcionar un servicio a la prensa. De esta manera, las relaciones clásicas entre la organización y la prensa resultan en un beneficio mutuo: la primera brinda una serie de informaciones que pretende transmitir, al mismo tiempo que mantiene el contacto con los periodistas; la segunda ve facilitado su trabajo de recopilar información.

Fotografías de prensa: contar con una selección de fotografías que favorecen la imagen de la organización para ser facilitadas a la prensa. El tratamiento de las fotos se diferencia según su contenido. La *foto informativa* es funcional. Su razón de ser descansa en dejar constancia de un acontecimiento. A veces puede haber sido tomada por un miembro de la organización, sin que sea un fotógrafo profesional. La otra es la *foto ilustrativa*, que debe tener un contenido creativo. Está destinada a un uso más continuado y, por lo tanto, debe concebirse para evocar la imagen definida por la institución. Es importante recordar que las fotografías deben contar con la autorización correspondiente para ser publicadas, más aún cuando se trata de niños, niñas y adolescentes, en cuyo caso deben dar su aprobación tanto los propios niños como sus padres o tutores responsables.

Informe: se trata de un documento oficial que presenta de manera sintética y positiva un resumen de las actividades de la organización, los resultados alcanzados, los aprendizajes adquiridos, los desafíos pendientes. Los principios que guían su realización son los mismos que los enunciados en la producción de un dossier de prensa, pero tienen un carácter de comunicación oficial.

Contactos telefónicos: el teléfono es una de las herramientas más tradicionales en el relacionamiento con la prensa. Es el instrumento de trabajo más importante de los periodistas y es a través de este canal que se toma contacto con la organización. La utilización eficaz de esta herramienta forma parte de la imagen de la institución, y con mayor motivo de la prensa.

La comunicación telefónica cubre diferentes tipos de necesidades: permite iniciar una operación de relaciones con la prensa, ya se trate de la difusión de un comunicado, del envío de un dossier de prensa o de la convocatoria a algún acto; favorece el seguimiento de las diferentes herramientas enviadas a los diferentes medios, y permite además señalar la importancia del acontecimiento a públicos destinatarios privilegiados.

Los periodistas utilizan el teléfono para obtener precisiones, informaciones, fotografías, etc. Las preocupaciones del área de comunicación de prensa no se limitan a la organización, lanzamiento y desarrollo de campañas; también, y sobre todo, tiene que mantener conexiones regulares con su red de contactos.

Es recomendable no saturar a los interlocutores de llamadas telefónicas, pero a la vez estar dispuestos para atender eficiente y oportunamente las solicitudes de los periodistas.

Entrevistas: una entrevista se realiza la mayor parte de las veces por iniciativa de uno o varios periodistas que buscan obtener mayor información sobre un tema particular. Esta es una de las herramientas más útiles ya que la relación entre la prensa y la organización es directa. Las declaraciones son individualizadas y la información puede modularse de acuerdo con determinadas necesidades.

Hay que cuidar al máximo los detalles durante la preparación de la entrevista. En primer lugar, hacer un balance de los conocimientos que el periodista tiene sobre la organización o el tema a abordar y proporcionar las informaciones complementarias que considere necesarias.

En segundo lugar, tener en consideración las características del medio y del periodista que realizará la entrevista. Conocer los datos de circulación del medio, el perfil periodístico del mismo y la historia de las relaciones de la organización con su redacción pueden ser de gran utilidad.

También puede ser provechoso contar con un recordatorio de las preguntas presentadas, los puntos más importantes que hay que abordar y los mensajes principales, "mensajes clave", que la organización quiere transmitir, siempre recordando la importancia de utilizar términos coloquiales para las expresiones técnicas. Los mensajes deben ser breves, sencillos y contundentes, y se debe repetir la idea principal siempre que sea pertinente.

Durante la entrevista es importante tener una actitud segura, positiva, constructiva. Evitar polemizar, pero hablar con firmeza. No es necesario decir todo lo que sabemos, pero es importante que todo lo que digamos sea cierto. Se recomienda usar frases cortas (sujeto + verbo + predicado), en tiempo presente, en voz activa y con términos cercanos a la gente.

Conferencia de prensa: es organizada por iniciativa de la organización para difundir una información a un público seleccionado. Necesita de una preparación cuidada y un perfecto análisis de la información que se va a difundir. Esta herramienta constituye un buen medio para conectar con la prensa y presentarles cierta información.

Con respecto a su organización, conviene plantearse algunas cuestiones fundamentales:

- definir la modalidad del encuentro;
- anunciar con anticipación la fecha de la conferencia;
- elegir un lugar accesible y bien comunicado en lo que se refiere a medios de transporte y material de sonido;
- seleccionar cuidadosamente los periodistas invitados;
- es indispensable retomar el contacto con los periodistas invitados para recordarles el evento;
- dentro de la preparación, se deben tener en cuenta la edición de materiales y documentos que enriquezcan el encuentro;
- posterior al encuentro, realizar un análisis de las repercusiones de la actividad donde se recopilan los recortes de prensa aparecidos luego de la convocatoria.

Los mejores resultados se obtendrán de estas herramientas siempre y cuando se apliquen sin perder de vista el rigor metodológico y la habilidad necesaria. Algunas también pueden ser utilizadas a través de las aplicaciones que ofrece la web.



INTERNET COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN SOCIAL

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación vislumbran una adaptación a nuevas herramientas de comunicación, que hoy en día ofrece internet con la denominada “web 2.0”.

En este sentido, **estar presente en internet ya no solo se basa en tener un sitio web estático sino, además, conocer y saber utilizar las interesantes aplicaciones que la web ofrece como herramienta de comunicación.** Por lo tanto, considerar adoptarlas como estrategia de comunicación puede ser beneficioso para llegar a los distintos públicos a los que apunta la organización.

La web es un espacio que se consolida para establecer relaciones y desde esta dinámica generar interacciones sociales; es decir, se da una retroalimentación permanente que resulta la principal ventaja de esta comunicación on line. Estas herramientas de relacionamiento permiten establecer lazos más cercanos entre la organización y sus públicos, siendo uno de los grandes beneficios que concede la interactividad. Asimismo, **se destaca por la inmediatez de respuesta y, en consecuencia, con la actualización de los contenidos que la organización desea compartir en la web.** No obstante, es importante considerar los riesgos que conlleva el uso no seguro de esta herramienta, para lo cual también es fundamental el conocimiento de la misma de manera integral.

Las herramientas o aplicaciones para desarrollar este tipo de comunicación son diversas y su uso depende de cada propósito que la organización decida realizar con ellas. Para esto es necesario comprender el funcionamiento de la web para aprovechar todas las aplicaciones que permiten socializar, crear y compartir contenidos y servicios.

Las aplicaciones sugeridas más abajo pueden utilizarse enlazadas con el sitio web de la organización. Se sugiere que el diseño sea amigable y de fácil navegabilidad, y que el contenido esté constantemente actualizado con toda información relevante a la organización. También es importante incluir los enlaces de sitios de organizaciones aliadas, agencias de cooperación, auspiciantes, entre otras.

Algunas de estas aplicaciones que pueden funcionar en sintonía con el sitio web de la organización son: las **bitácoras o blogs** (ej.: *Blogger, WordPress*, etc.), **redes sociales** (ej.: *Facebook, Twitter, LinkedIn, Digg*, etc.), sitios de **almacenamiento de videos y fotografías** (ej.: *Youtube, Vimeo, Flickr*, etc.), **videoblog**, el **agregador de noticias**, que consiste en un tipo de software (ej.: *RSS, Atom*, etc.) que permite la suscripción a fuentes de noticias a un sitio deseado y que informa automáticamente las novedades incorporadas en dicha web suscripta (para acceder a las aplicaciones ejemplificadas es necesario registrarse y crear un perfil, preferiblemente de carácter institucional).

El **blog** es la publicación de textos que permite una actualización constante, hacer recopilaciones cronológicamente y utilizar como sitio de noticias. Los elementos característicos son: *enlaces de una anotación* (de una fuente consultada, archivo anterior o lista de enlaces a otros blogs seleccionados o recomendados

por los autores); los lectores pueden realizar comentarios y el autor puede darles respuesta pudiéndose generar un debate alrededor de sus contenidos (la opción de habilitar comentarios depende de cada autor); contiene fotografías o videos que son alojados en sitios de almacenamiento de videos y fotografías; y la redifusión del blog a través de la suscripción de lectores a través de los agregadores de noticias.

Las **redes sociales** son espacios de interacción social en el que se da un intercambio dinámico entre personas y grupos. Las herramientas aportan en general: la actualización automática de la libreta de direcciones, la creación de perfiles visibles, la capacidad de crear nuevos enlaces mediante servicios de presentación y otras maneras de conexión social línea y, lo más relevante, la posibilidad de realizar publicidad. Estos espacios también pueden ser manejados como los de un blog. En síntesis, pueden ser aprovechadas para dar a conocer a la organización y comunicar mejor con futuros y actuales públicos.

10 BASE DE DATOS

Es importante contar con una red de contactos de relacionamiento con los medios de comunicación así como también con otras organizaciones de la sociedad civil y gubernamentales. Esta base de datos ayudará a una mejor organización y a desarrollar un mejor trabajo de comunicación.

Algunos puntos básicos para realizar una base de datos podrían ser:

- recopilar información en base a un archivo donde se incluirán datos de contactos de medios de comunicación, periodistas y otras organizaciones, separando por categorías. Es relevante identificar nombres de personas claves en cada una de las categorías, así como los teléfonos, dirección, correo electrónico o cualquier otra vía de contacto;
- actualizar la base al menos anualmente.

Modelo de ficha de directorio de medios

Medio	Periodista	Área / Sección	Teléfonos	Dirección	E-mail	Web / blog

Ficha de directorio de OSC

Organización	Responsable	Área	Teléfonos	Dirección	E-mail	Web / blog

FUENTES CONSULTADAS

- CERVERA Fantoni, Luis. *Comunicación total*. ESIC Editorial, 2006.
- DIAZ BORDENAVE, Juan, MARTINS DE CARVALHO, Horacio. *Planificación y comunicación*. Editorial Don Bosco. Quito, Ecuador, 1978.
- FERNANDEZ López, Sergio. *Cómo gestionar la comunicación. En organizaciones públicas y no lucrativas*. Ediciones Narcea. 2007.
- GARCÍA Jiménez, Jesús. *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos, 2000.
- LEÓN, Alma Bertha. *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. Editorial Limusa, 2002.
- MURIEL, María Luisa, ROTA, Gilda. *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones humanas*. Editora Andina. Quito Ecuador, 1980.
- MORA, Manuel. *Comunicación es servicio*. Ediciones Granica S.A., 2001.
- ONGALLO, Carlos. *Manual de Comunicación/ Comunicación manual: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Editorial Dykinson, 2007.
- REBEIL, María Antonieta. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Plaza y Valdés, 1998.
- UNICEF. *Cuadernillo Elaborando proyectos de comunicación para el desarrollo*. 2006.

Sitios web:

<http://www.miespacio.org/cont/invest/comunica.htm>

<http://www.comunicologos.com>

Global Infancia es un área especializada de la Asociación Global, organización sin fines de lucro que nace en julio de 1995 promoviendo acciones de la sociedad civil contra el tráfico de bebés. Está integrada por personas especializadas, solidarias y comprometidas con los derechos humanos de la niñez que, con la sociedad civil y el Estado, fortalece el protagonismo ciudadano e incide en la legislación y las políticas públicas. Trabaja impulsada por la convicción de que niños, niñas y adolescentes, viviendo en el ejercicio pleno de sus derechos, contribuyen a la construcción de una sociedad justa y democrática.

Desde finales del año 2003 impulsa una nueva y desafiante iniciativa coherente a su misión: la Agencia Global de Noticias, fundadora y miembro de la Red ANDI América Latina. Esta red está conformada por 13 países de la región que realizan una acción estratégica en alianza con periodistas, medios de comunicación y organizaciones de niñez y adolescencia, buscando promover un periodismo socialmente responsable que colabore en la construcción de una cultura respetuosa y garantista de los derechos de niños, niñas y adolescentes.

La trayectoria de la Agencia Global de Noticias permite observar resultados alentadores. Con más de 6 años de un trabajo estratégico a través del monitoreo de medios, la movilización y capacitación de periodistas y fuentes de información y el reconocimiento de 20 periodistas por su destacada labor en asuntos que afectan a la niñez y la adolescencia -a los que se suman otros y otras que naturalmente se acercan asiduamente a la Agencia en busca de apoyo e información y motivados por lograr un trabajo de mayor calidad- podemos augurar que estamos en el inicio de una red de periodistas sensibilizados y comprometidos, que se van constituyendo en aliados claves en la lucha por el cumplimiento efectivo de los derechos de niños, niñas y adolescentes.

Agencia  **GLOBAL**
de Noticias
Periodismo por los Derechos de la Niñez y la Adolescencia


**GLOBAL...
INFANCIA**
DE LA ASOCIACIÓN
GLOBAL

Miembro de **red** 
ANDI
américa latina

Socios estratégicos

INTERBANCO
 **UNIBANCO**

unicef 