



Caja de Herramientas

Módulos de formación para emprendedores culturales

Presidente de la Nación

Dr. Néstor Kirchner

Secretaría de Cultura de la Nación

Dr. José Nun

Director Nacional de Acción Federal e Industrias Culturales

Guillermo Moranchel

Laboratorio de Industrias Culturales

Natalia Calcagno (Coordinadora)

Diego Bacigalupi

Julia Crosa

Gabriel D. Lerman

Emiliano Torterola

Julio Villarino

Investigación y redacción

Laura Rombolá

Licenciada en Ciencias de la Comunicación Social. Docente de la carrera de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Buenos Aires. Trabaja con diversas organizaciones de la sociedad civil, implementando estrategias de comunicación para el desarrollo social y la construcción de ciudadanía.

Se agradece la colaboración de Marina Salzman.

Diseño gráfico

Julieta Levin

Se agradece la colaboración de Valeria De Santis

ISBN-10: 987-9161-19-X / ISBN-13: 978-987-9161-19-7

© Laboratorio de Industrias Culturales 2006



Fecha de publicación: septiembre de 2006

Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723

Libro de Edición Argentina

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11.723 y 25.446




Caja de Herramientas

Módulos de formación para emprendedores culturales

VER, OIR, DECIR

La comunicación en emprendimientos culturales.
Estrategias, acciones, soportes.



[INDICE]

PRESENTACIÓN

CAPÍTULO 1: LA COMUNICACIÓN EN LOS EMPRESARIOS CULTURALES 7

- ¿Qué es la comunicación? 8
- Comunicación en la cultura 9
- El emprendimiento cultural como productor de comunicación 9
- Visibilidad y comunicabilidad 11
- La comunicación en la gestión de proyectos culturales asociativos 12

CAPÍTULO 2: DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN 15

- ¿Qué se entiende por estrategia de comunicación? 16
- Pasos metodológicos para el diseño de una estrategia: 17

- Identificación del problema 18
- Análisis del problema 19
- Objetivos de la estrategia de comunicación 20
- Identificación y análisis de los interlocutores 20
- Identificación de medios y espacios de comunicación 22
- Definición de criterios y tácticas para la comunicación 23
- Reconocimiento de recursos y capacidades 24

Actividades de comunicación 24

CAPÍTULO 3: PRODUCTOS Y MATERIALES DE COMUNICACIÓN 26

- Hacia una comunicación efectiva 27
- Herramientas de comunicación 27

- Sitios Web 27
- Gigantografía y folletería 28
- Reuniones 30
- Talleres participativos 31
- La relación con los medios de comunicación y el trabajo de prensa 33

- Sugerencias para realizar una gacetilla de prensa 33
- Estructura de una gacetilla de prensa 34

Criterios generales para la evaluación y validación de materiales de comunicación 34

PRESENTACIÓN

La capacitación implica un intercambio de saberes que no necesariamente impone un emisor activo frente a un receptor pasivo. Por el contrario, cuanto mayor sea la posibilidad de compartir experiencias, y en esto la forma taller resulta excepcional, mejor será el resultado a obtenerse. Pero, ¿qué pasa cuando el deseo es llegar a la mayor cantidad de destinatarios posible, y éstos se encuentran diseminados por todo el país, de norte a sur y de este a oeste, y la idea es que sigan donde están, porque de la ubicación donde estén también depende el éxito del proyecto?

Cuando desde la DIRECCIÓN NACIONAL DE ACCIÓN FEDERAL E INDUSTRIAS CULTURALES nos propusimos iniciar una política específica de promoción de las pequeñas y medianas empresas de base cultural descubrimos que la demanda principal de los emprendedores culturales era de formación, es decir, de instancias de capacitación, de acceso a la información, de nociones básicas de gestión, administración, financiamiento y comunicación para sus proyectos. Diseñar una política de capacitación a nivel nacional que pudiera abarcar en una primera etapa a la mayor cantidad posible de emprendedores no fue tarea fácil. La logística y el presupuesto necesarios para cubrir con talleres sistemáticos la totalidad del territorio nacional podía convertirse en una quimera, sobre todo teniendo en cuenta que aún no contamos con los datos necesarios que aseguren dónde está cada emprendedor cultural, a qué se dedica, qué busca, cuáles son sus aspiraciones. Por eso esta colección. Por eso esta CAJA DE HERRAMIENTAS para emprendedores, pensada como módulos de formación con temáticas autónomas y diversas, que cubran el arco de las problemáticas que, más temprano que tarde, preocupan a toda pequeña, mediana empresa o emprendedor cultural.

La insoslayable contribución que las industrias de contenido cultural generan en las economías nacionales y el comercio internacional, es señalada cada vez con mayor notoriedad por diferentes expertos en materia de economía y cultura. No siempre esa actividad está monopolizada por grandes empresas ni grupos multimédios, ni son éstos quienes garantizan tres elementos que consideramos clave: desarrollo, diversidad y federalismo. Por desarrollo entendemos la posibilidad de que, a través de actividades económico-culturales sistematizadas, un grupo, localidad o región pueda mejorar sus condiciones materiales de vida. Por diversidad entendemos que, a mayor amplitud y versatilidad de propuestas, enfoques y alcances, mayor es la variación y representatividad de la oferta cultural y, en consecuencia, mejores oportunidades para más públicos. Y por federalismo, en tal sentido, entendemos que una localización geográfica extensa y disímil es lo único que garantiza pluralidad de voces y matices, fuente segura para el mutuo aprendizaje, la promoción y representatividad de todos los confines de la patria.

El módulo para emprendedores culturales que aquí presentamos, en el marco de la colección CAJA DE HERRAMIENTAS, corresponde al desarrollo de estrategias y acciones de comunicación. VER, OÍR, DECIR intenta sentar las bases de una reflexión sobre la importancia que revisten los procesos de comunicación en los que cada emprendimiento participa y a la vez genera, y al mismo tiempo brindar propuestas y elementos básicos para la comunicación de una actividad económica de base cultural.

Como decíamos al principio, la meta principal de este proyecto es el intercambio de experiencias, y para ello es necesario que el uso y la lectura de estos módulos sean apenas el inicio de un contacto que, a la distancia, nos vincule a todos y a cada uno. Para ello, el Laboratorio de Industrias Culturales ha lanzado la Red Virtual de Industrias Culturales (http://www.cultura.gov.ar/programas/lab_industrias_cult/index.htm), un espacio electrónico donde las PyMEs culturales que así lo desean pueden completar el formulario y consultar el buscador de Empresas Culturales, realizar consultas o solicitar gestión u orientación, así como acceder a los recursos y productos que se ofrecen (lic@correocultura.gov.ar – Alsina 1169, 2do. Piso - (C1088AAD) - Tel.: (0054 11) 4383-2007 / 4898 / 4853 Int. 162 a 165). Recién a la vuelta de estas actividades podremos considerar que hemos dado un paso, y que la extensión de la Argentina no es un impedimento sino una ventaja.

Guillermo Moranchel

Director Nacional de Acción Federal e Industrias Culturales

CAPITULO 1

LA COMUNICACIÓN EN LOS EMPRENDIMIENTOS CULTURALES

En este capítulo, es posible encontrar información sobre:

- ¿Qué es la comunicación? La comunicación en los medios y en la vida cotidiana
- El aporte de la comunicación a los emprendimientos de base cultural
- ¿Cómo comunicar un emprendimiento cultural? ¿y cómo hacerlo visible?
- Gestión de proyectos culturales asociativos: redes y alianzas

¿Qué es la comunicación?

Comunicar es poner en común. Es generar procesos de encuentro entre personas, grupos y organizaciones para intercambiar gestos, palabras, experiencias, proyectos.

Cuando se trabaja en la creación, producción y comercialización de bienes y servicios culturales, necesariamente se trabaja con la comunicación. Lo que le da valor y enriquece a los productos culturales - un disco, un libro, una artesanía- son los sentidos, las significaciones que las personas y las comunidades le atribuyen a ese objeto. Pero también la comunicación se hace presente, cuando los que producen cultura se ponen de acuerdo para llevar a cabo una actividad, cuando logran generar algo.

Pensar la comunicación como una relación entre personas, grupos y organizaciones que intercambian no sólo información sino ideas, conocimientos y opiniones, implica necesariamente dejar de asociar el término de comunicación al de difusión, para empezar a hablar de **procesos de producción social de sentido**.

Durante mucho tiempo, se entendió que comunicar era difundir información y que la información en sí misma generaba efectos y cambios en las personas de manera lineal e inmediata. En este esquema, se creía que los medios masivos de comunicación tenían un lugar central porque podían llegar a millones de personas e “inyectarles” nuevas ideas y costumbres, a partir de sus mensajes.

Sin embargo, diversos estudios sobre la comunicación demostraron que los mensajes no tienen un sentido en sí mismo. **Algo tiene sentido cuando la gente cree en eso, cuando lo siente y lo hace suyo. El sentido es el significado que cada persona le otorga a las cosas, a las palabras, los gestos, las actitudes.** Cada uno impregna significados particulares a las diversas prácticas de la vida cotidiana, de acuerdo a sus costumbres, su historia y sus experiencias. “La comunicación es algo más que, y diferente de, enviar mensajes de un emisor a un supuesto receptor y establecer un sistema de retroalimentación que sólo permitirá saber si los recibió, pero no necesariamente si los comprendió, si los comparte, si los rechaza, parcial o totalmente, si necesita modificaciones o si requiere otros diferentes. (...) Existe real comunicación si y sólo si los mensajes que se intercambian son producto de un trabajo conjunto. Tal como la etimología lo indica: *comunicare*, que significa hacer juntos” (1).

Al concebir a la comunicación como producción social de sentido, es necesario remarcar que el sentido es producido ya que resulta de una negociación constante entre las personas involucradas en el proceso de comunicación. En cada situación, se lucha y se negocia por el sentido que se le atribuye a los mensajes.

Hay comunicación cuando se construye un sentido en común pero aún así no se puede delimitar claramente qué es lo que el otro comprende, siente o piensa en relación al mensaje producido. Las personas no reciben de manera lineal y pasiva los mensajes que se producen. Ellas tienen la potencialidad de **resignificar**, de apropiarse de algunas partes del mensaje para generar nuevos sentidos y dejar otras de lado.

El sentido no se da de hoy para siempre, sino que se construye en cada situación en particular, y cada integrante del proceso de comunicación adapta e interpreta el discurso de los demás de acuerdo a sus capacidades, necesidades e intereses. Como consecuencia de este proceso, el sentido nunca es el mismo para quien produce el mensaje y para quien lo recepciona.

Lo mismo ocurre con los bienes y servicios culturales, al ser estos productos de comunicación, ningún programa de televisión, ningún disco, ni cualquier otro objeto de la industria cultural es comprendido o recepcionado de la misma manera por todos. Los valores que la gente le atribuye a cada producto, lo que les agrada y lo que no de ellos, se relaciona con una serie de factores, tales como:

- Los modos de ser de los interlocutores o destinatarios, es decir, de las personas, grupos u organizaciones que intervienen en el proceso de comunicación
- Los contextos económicos, políticos, culturales, y sociales en los que se inscriben los interlocutores
- El momento y el lugar en el que se produce la comunicación
- Los lenguajes, formatos y soportes que se utilizan para desatar un proceso de comunicación

En el proceso de comunicación, todos estos factores intervienen de manera compleja e interrelacionada.

1 - Alfaro, María Rosa, *“Una comunicación para otro desarrollo”*, Abraxas Editorial S.A., Lima, 1993, Pág. 20.

Comunicación en la cultura

Toda relación de comunicación, ya sea personal o mediática, es siempre producida y recepcionada desde la cultura. Es decir, las personas que se interrelacionan y le dan sentido al intercambio, lo hacen según sus características personales y sociales; su relación con los otros integrantes del proceso; y con la realidad en la que interactúan.

Comunicar es construir cultura, es ponerse de acuerdo con los otros en cuanto a los símbolos, los lenguajes, las prácticas, las reglas de juego. Es tratar de escuchar al otro, entenderse y generar otros sentidos, otros discursos, otras relaciones, otros marcos de referencia, desde donde entenderse y construir con el otro.

“La comunicación como peculiar interacción mediadora y mediada entre sujetos-agentes sociales, presupone que los procesos de interacción son significativos y que comprometen al ámbito de la vida cotidiana, a las dinámicas sociales y culturales, a la esfera pública, a las sensibilidades y a las identidades colectivas” (2) . Resulta claro de esta manera que la comunicación no se agota ni se reduce a los medios, instrumentos o tecnologías. La comunicación se da también en la vida cotidiana, en cada momento en que las personas se relacionan e interactúan entre sí.

Entendida así, la comunicación no es ni persuasión ni mera circulación de la información, sino un proceso mediante el cual **se construyen subjetividades, se desarrollan diversas formas de identidad social, se crea y se estimula el diálogo, la discusión, la toma de conciencia sobre la realidad social, la confianza, el consenso y el compromiso entre las personas.**

Para generar proyectos culturales exitosos, es necesario comprender

esta doble vía de la comunicación que se da siempre en el intercambio. Se trata de pensar en emprendimientos que sean efectivamente resultado del diálogo y la interrelación, independientemente de si se busca mejorar la gestión cultural, darle mayor visibilidad al emprendimiento u obtener el máximo de ganancia por los bienes y servicios culturales ofrecidos.

2 - Pereira, José Miguel, *“Comunicación y sociedad: problemáticas y desafíos”* en Revista Signo y Pensamiento N° 31, Pág. 25, 1997

El emprendimiento cultural como productor de comunicación

Los emprendimientos de la industria cultural se caracterizan por la producción seriada y masiva de bienes y servicios cuyos contenidos son de carácter intangible. Esta peculiaridad los diferencia de otros emprendimientos productivos y de la economía en general, sobre todo por la centralidad que asume la comunicación en todo el proceso de producción.

Al producir objetos de la industria editorial (libros, diarios y revistas), audiovisual (cine, video, TV) y fonográfica (discos y radio), se crean símbolos y sentidos que siempre remiten a códigos culturales, históricos y presentes. En este tipo de productos los recursos tecnológicos, lenguajes y formatos importan fundamentalmente en relación a las ideas, valores y sentidos que se desean transmitir.

A su vez, este tipo de objetos implica necesariamente la participación activa y creativa de los sujetos involucrados en el proceso de elaboración del producto y el desarrollo de conocimientos útiles para comprender los contextos que inciden en la producción cultural y en la vida cotidiana de las personas. Con esto, lo que se está intentando decir es que no basta con disponer de una buena idea o de los recursos tecnológicos suficientes, para que un producto cultural sea valioso. De alguna manera, **su importancia y su valor radica en sus potencialidades para construir sentidos, para que la gente se apropie de ellos y para que mediante su consumo, pueda crear y recrear otros sentidos y significados sociales.** Para lograr esto,

lograr esto, es tan importante el objeto producido como el modo en que éste se produce.

La importancia de la comunicación para los emprendimientos de base cultural radica en:

A. Construir sentido individual y colectivo

El ser humano es un ser de comunicación, sin ella no podría vivir en sociedad. En todo acto de comunicación, es básica la construcción de un vínculo basado en la valoración y reconocimiento del otro. “No es posible crear conocimiento que adquiera sentido para todos los involucrados en el proceso si no se construyen puentes que hagan cercano lo lejano, que tomen al otro como punto de partida a fin de construir con él, a fin de permitirle su propia construcción” (3).

Los productos de la industria cultural son centrales para la conformación de las identidades de los sujetos y de la conciencia colectiva de la sociedad. Tienen la posibilidad de construir sentidos que impliquen diferentes visiones del mundo y que permitan visualizar las distintas demandas de la población. Para lograrlo, es necesaria una exhaustiva consideración del otro. No para adecuar demagógicamente los productos culturales a lo que el otro es, quiere, o necesita sino para permitirle que, en base a sus necesidades, intereses y capacidades, pueda disfrutar de los productos culturales, apropiándose de los mismos y construyendo nuevos sentidos para su vida y para la de su comunidad.

B. Evitar la entropía

La comunicación evita que las personas y las comunidades se vuelvan entrópicos, es decir “se metan para adentro”. Lo mismo ocurre con los emprendimientos culturales entendidos como organizaciones complejas en la que las personas interactúan entre sí en función de un objetivo en común: a través de la comunicación con otros productores de cultura, con otras organizaciones y con sus públicos evitan concentrarse únicamente en sus asuntos internos para atender y contribuir con lo que pasa, se necesita, o se desea en la comunidad.

La capacidad que tienen las personas y las organizaciones de movilizar sus sentimientos, su imaginación, su voluntad y sus conocimientos

en pos del desarrollo personal y social, es uno de los principales agentes para la transformación de la sociedad.

Los sentidos construidos en torno a los productos de la industria cultural y a las relaciones que se establecen entre las personas y organizaciones en el marco de un hacer conjunto, son manifestaciones concretas de esta posibilidad de transformación social, ya que permiten compartir sensaciones y sentimientos tales como la angustia, admiración, excitación, respeto hacia los demás; evitando el aislamiento y contribuyendo a que las cosas sean diferentes.

C. Fortalecer las relaciones entre las personas

La comunicación permite que los emprendimientos culturales se realicen en espacios democráticos, participativos y horizontales, en los que el producto cultural resulte de la unión entre la acción y reflexión de todos los integrantes. A través de **procesos participativos de comunicación** las personas pueden compartir ideas y conocimientos y repartir tareas para mejorar el proceso de producción de los bienes y servicios. También pueden intercambiar información y opiniones para resolver los conflictos y llegar a un mutuo acuerdo.

Al interior de las organizaciones, la comunicación brinda la oportunidad de:

- Acercarse, encontrarse, relacionarse con los otros: es decir, no imponer lo que uno siente y piensa, sino pensar, acordar y crecer con los otros.
- Aprender y enseñar: todo proceso de comunicación implica producción social de conocimiento, es decir, aprender de los otros, con los otros y desde uno mismo en esa interrelación.

Cuánto mayor sea la capacidad de diálogo, discusión y consenso dentro de un grupo, mayor será la capacidad de sus integrantes para enriquecerse como personas, ampliar sus miradas y sus márgenes de acción. De esta manera se estará contribuyendo a la **construcción de poder** dentro de la organización.

Poder entendido como una fuerza que no necesariamente se carac-

caracteriza por ser negativa. Una fuerza que puede producir cosas, inducir placer, invitar a la acción, desarrollar nuevas ideas, y crear instancias de organización y transformación dentro de un grupo.

Cuántos más intercambios de experiencias de vida se producen, más historias se juntan, más saberes se acumulan y por ende, más argumentos para encontrar soluciones a los problemas que se dan dentro de un grupo. Pero también construyendo poder a través del diálogo y el consenso entre los miembros de un grupo, se está en mejores condiciones para negociar e interpelar a otros grupos y organizaciones en pos de una política cultural, que estimule la diversidad y las identidades locales.

¿Todos participan de la misma manera?

Hay algunos que dicen que participar es un verbo que se conjuga en plural, ya que es una acción que le corresponde a cada persona en particular pero que en realidad, tiene sentido sólo cuando se hace junto a otros. La participación se da en una relación entre personas o instituciones y es, esta misma relación, la que impregna a la participación de diferentes características.

Así muchas veces se habla de participación cuando en realidad se trata de formas de "participación no genuina": 1. Manipulación (se obliga a hacer lo que otros quieren), 2. Participación decorativa (la gente está presente sin saber por qué está ahí, ni para qué), 3. Participación simbólica (parece que la gente puede participar sin ataduras, pero en realidad les falta información, confianza u otros elementos para hacerlo).

Para que se den verdaderos procesos de participación es necesario que la gente sienta **que forma parte** (que pertenece y está informado), **que tiene parte** (que puede opinar e intercambiar ideas, conocimientos y visiones), **que toma parte** (que puede tomar decisiones junto con los otros). Estos niveles no siempre confluyen, aunque alcanzar la toma de decisiones implica haber transitado los dos niveles anteriores.

D. Tener en cuenta a los medios y a otros actores sociales

Los medios de comunicación son productos de la industrial cultural y

y como tales, son importantes aparatos culturales y tecnológicos que contribuyen a la conformación de culturas, a la organización económica y social y a la construcción de consensos en una sociedad. Aún así, no son los únicos ni los más importantes actores sociales cuando se habla de comunicación. Ellos solos no reemplazan otras formas de comunicación que los emprendimientos culturales pueden aprovechar para elevar a calidad de vida de la gente a través de la cultura. No se debe desconocer, por ejemplo, las prácticas sociales de acción e interrelación de los sujetos que ofrece un movimiento social, un grupo de pequeños productores y otros actores sociales presentes en las comunidades como los partidos políticos, las universidades y el Estado.

La comunicación se genera en los medios y también en otros ámbitos de la vida cotidiana como la escuela, el barrio, el club y la calle.

3 - Prieto Castillo, Daniel, "La Educación en Comunicación", Ed. La Crujía, Buenos Aires, 1997

Visibilidad y comunicabilidad

Mención a parte merece el aporte que la comunicación puede realizar a los procesos de visibilidad y comunicabilidad de los emprendimientos culturales.

Por comunicabilidad se entiende la capacidad de un mensaje, cualquiera sea su formato y soporte, de ser comprendido por sus destinatarios. Por visibilidad se entiende la capacidad del mensaje para hacerse ver y reconocer por otros.

En otro momento se decía que los bienes y servicios que se realizan en un emprendimiento cultural, son productos de comunicación. El emprendimiento también puede verse es en sí mismo como un producto de comunicación, ya que su razón de ser se da no sólo porque el emprendimiento existe, sino porque en torno suyo se crean significados y sentidos. Hay gente que sabe que existe, tiene una opinión formada del emprendimiento, espera de él determinados productos o servicios, etc.

Visibilidad y comunicabilidad son dos criterios imposibles de perder de vista si se concibe al emprendimiento cultural como parte de los procesos de comunicación. Ambos criterios deben estar presentes en el conjunto de las acciones que se realizan: en el proceso de promoción y venta de los bienes y servicios, en los momentos de difusión, de interacción con el público destinatario y en el intercambio de ideas y experiencias con otras organizaciones.

Atender a la visibilidad y la comunicabilidad, implica prestar atención a la **imagen** que se crea, ya que la misma es “un instrumento estratégico de primer orden y un valor diferenciador y duradero que se acumula en la memoria social” (4). **Construir imagen es aprovechar la identidad y el modo de ser de la organización y de los bienes culturales, para convertirlos en rasgos particulares, exclusivos y reconocidos por los interlocutores o destinatarios.** Muchas veces la imagen se expresa asociando estos rasgos particulares con determinados contenidos, colores, estéticas, diseños o formatos.

Sin embargo, en el proceso de creación de la imagen es necesario tener presente que la construcción de sentidos siempre se da en relación a otro, quien es finalmente, el que identifica, asocia y valora la imagen recibida.

La imagen se construye a través de estos tres procesos:

1. El emprendimiento cultural o sus bienes y servicios en sí mismo. LO QUE ES (la naturaleza de la imagen).
2. Lo que los creadores o integrantes de la organización opinan e informan del mismo. LO QUE DICE QUE ES (la imagen proyectada).
3. Lo que los interlocutores o destinatarios receptionan de ese emprendimiento, bien o servicio cultural. LO QUE EL PÚBLICO CREE QUE ES (la imagen percibida).

Buscar la coherencia entre lo que se es realmente y lo que se quiere mostrar es fundamental en los procesos de creación de imagen.

¿Por qué? Primero porque se trata de una cuestión ética, pero también porque cuanto mayor sea la relación entre lo que es, lo que se dice que es y lo que el público cree, mayores serán las posibilidades de que la imagen sea sólida y sostenida en el tiempo.

La desinformación puede constituirse en un importante obstáculo a la hora de construir la imagen de los emprendimientos culturales. En muchos casos, esta desinformación puede ser intencionada (por ejemplo, en los momentos previos al lanzamiento de un producto), pero en otros momentos, puede ser el resultado de no tener en cuenta las necesidades de comunicación de los destinatarios potenciales o de no considerar los intereses que se ponen en juego en torno a la organización. Es por ello que en los procesos de construcción de imagen es necesario tener en cuenta los intereses y posicionamientos de otros actores sociales, que pueden contribuir o no, a reforzar la imagen que se busca proyectar. Reconocer, por ejemplo, cuál es el posicionamiento e interés que tienen los medios de comunicación, los emprendimientos culturales del rubro y otras organizaciones dedicadas a la cultura.

4 - Costa, Joan, “Imagen corporativa en el siglo XXI”, 2001.

La comunicación en la gestión de proyectos culturales asociativos

Gestionar viene de la palabra latina “gestare”, que significa: crear, generar, desarrollar. Gestionar implica llevar adelante un proceso de trabajo y organización de las tareas que va más allá de conseguir recursos o finanzas: “es implementar un modelo, en el cual están contenidos una serie de conceptos, estrategias e instrumentos, que al adoptarse sirven como mecanismos a través de los cuales tramitar las soluciones a los problemas detectados y a los retos que se desean alcanzar”.

En los emprendimientos culturales la gestión puede encaminarse a la realización y distribución, coherente y organizada de productos, bienes y servicios de la cultura pero también a contribuir desde el mismo emprendimiento a la concreción de una política cultural, en la que a través del intercambio y la articulación de los diferentes productos y actores de la cultura, se creen y recreen nuevas visiones del mundo y

actores de la cultura, se creen y recreen nuevas visiones del mundo y se fortalezcan las identidades de las personas y las comunidades.

El proceso de la gestión contempla las siguientes etapas:

Diagnóstico: identificación y análisis de los diferentes aspectos que intervienen en la actividad cultural. Incluye el entorno económico, social, político y cultural del emprendimiento. Es una “radiografía” de la realidad inmediata que se hace con el fin de detectar lo que es necesario cambiar, continuar o fortalecer. En el diagnóstico, se definen los objetivos de la gestión, es decir, los asuntos prioritarios a modificar o alcanzar. También se evalúan los riesgos, los hechos que pueden suceder y modificar lo que estaba previsto.

Planificación: Organización y coordinación de las acciones y criterios a seguir para alcanzar los objetivos propuestos. Es un puente entre la realidad identificada en el diagnóstico y los objetivos que se buscan alcanzar. Sirve para guiar la acción y evitar las improvisaciones, ordenando con criterios de racionalidad y realidad, los pasos, las actividades y los recursos que se necesitan para el logro de los objetivos.

Implementación: es la puesta en marcha del proyecto de gestión diseñado en la etapa anterior, con sus actividades, mecanismos e instrumentos para la acción. En este momento es donde lo proyectado se pone en juego con la realidad.

Monitoreo y evaluación: el monitoreo es un mecanismo para el seguimiento y control de las acciones que se están implementando. Es un “balance” entre lo diseñado y lo ejecutado que permite detectar a tiempo fallas de planificación u otros factores que inciden negativamente en la gestión. La evaluación permite valorar y ponderar la gestión durante el proceso de implementación, reconocer sus resultados y los impactos que los productos culturales generan en la comunidad. Evaluar es obtener conocimientos sólidos para mejorar la gestión en todas sus etapas.

El desarrollo de estas etapas o de algunas de ellas, se puede realizar mediante **proyectos de gestión asociada**. Estos implican la participación y el trabajo conjunto entre diversos actores sociales, entre los que se encuentran organismos del Estado, las organizaciones de la

sociedad civil y el sector privado.

Trabajar de esta manera, significa ponerse de acuerdo para lograr un objetivo y llevarlo a cabo, asumiendo diferentes roles, tareas y responsabilidades. También, conlleva otro modo de pensar la cultura y el desarrollo de las comunidades, ya que para que éste sea posible, es necesario que la gente se involucre y se apropie de las acciones que se están llevando a cabo.

Para el desarrollo de la gestión asociada se hace necesario una comunicación que promueva procesos de diálogo y cooperación, a través de los cuales se definan, ejecuten y evalúen las actividades y proyectos conjuntos.

En todos estos procesos, la información y la comunicación resultan indispensables en tanto que contribuyen a:

- La toma de decisiones y el consenso entre los actores involucrados
- Aumentar el interés de la gente y de otras organizaciones en el proyecto asociado, involucrándose y participando en su desarrollo
- Fortalecer el espacio asociativo y de las organizaciones que intervienen, a través del intercambio de información, opiniones y experiencias
- Sensibilizar e incidir en otras organizaciones para que asuman sus responsabilidades en relación al desarrollo de la cultura.

Redes y alianzas

Una **red** es un espacio de reflexión, discusión y acción en el cual se vinculan personas e instituciones para trabajar sobre un interés común. Las redes están conformadas por nodos y lazos. Los nodos son las personas u organizaciones que se encargan de producir, recibir y hacer circular la información hacia otras personas e instituciones. Los lazos son los tipos de relaciones que se establecen entre sus miembros, en función del manejo de la información. En este sentido, hay redes que establecen lazos horizontales y otras cuyos lazos son verticales y centralizados en unos pocos nodos.

Para el trabajo en red, es clave que se defina: a) la misión o razón de ser de la red (¿Cuál es su finalidad?); b) la visión (¿Qué espera lograr en los próximos años?); c) promesas y expectativas sobre la red y cada uno de sus miembros d) compromisos y responsabilidades que asume cada uno de los nodos

Las **alianzas** son relaciones de complementariedad que se establecen entre dos o más personas u organizaciones (socios activos) bajo criterios y reglas de juego previamente establecidas, y con un propósito u objetivo en común. Las alianzas se generan a partir de una organización que lidera la iniciativa y de la necesidad de contar con las habilidades, recursos o competencias de otras organizaciones para lograr el objetivo que se propone. Para que la alianza funcione es necesario acordar previamente: a) prioridades a resolver; b) un plan de trabajo conjunto; c) compromisos, responsabilidades y aportes de cada una de las partes.

CAPITULO 2

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

En este capítulo, es posible encontrar información sobre:

- Pasos para el diseño de una estrategia de comunicación
- Elementos a considerar para lograr una comunicación efectiva: interlocutores, medios y espacios de comunicación, criterios y tácticas de comunicación
- Desarrollo de un plan de actividades de comunicación

¿Qué se entiende por estrategia de comunicación?

Muchas veces, los emprendimientos culturales fracasan no por la calidad técnica, originalidad y creatividad de sus productos sino porque la gente no los conoce o porque al no articular las acciones con otras organizaciones quedan reducidos a un ámbito muy acotado. Al respecto, José Bernardo Toro, un reconocido especialista de la comunicación, señala: “No es suficiente que una reforma, innovación, proyecto o programa esté bien diseñado y financiado. Es necesario, además que sea bien comunicado, que movilice voluntades y deseos”

Una **estrategia de comunicación** es un conjunto de procesos, criterios, acciones y recursos organizados de manera coherente, racional y sistemática que se ponen en marcha con el propósito de alcanzar un objetivo o meta, desde la comunicación.

Las estrategias de comunicación son una dimensión estratégica para la gestión cultural, en tanto que permiten generar las condiciones para que los proyectos culturales, se manifiesten y expresen en toda su potencialidad. Permiten definir con anticipación cuáles son los sentidos que se buscarán crear y compartir con los interlocutores y también decidir cuáles son los mejores caminos para comunicarnos con ellos. Mediante una estrategia de comunicación no se decide únicamente **qué decir**, sino **cómo y a quién decirlo**.

Planificar estrategias de comunicación es importante porque permite enriquecer los diferentes momentos de la gestión de los emprendimientos culturales, contribuyendo al logro de sus objetivos, anticipando algunos acontecimientos y evitando el desaprovechamiento de recursos y oportunidades para comunicar.

Un sitio en Internet, por ejemplo, puede ser una muy buena herramienta de comunicación si se la piensa integrada a otras herramientas de comunicación y si lo que se busca es comunicarse con gente que utiliza frecuentemente este soporte de comunicación. En caso contrario, se podrán gastar muchos recursos en diseñar y actualizar el sitio y aun así, no será útil para desarrollar procesos de comunicación.

En un emprendimiento cultural es posible desarrollar estrategias de comunicación para:

- Trabajar en conjunto con otros emprendimientos culturales, empresas y organizaciones, estableciendo sinergias y alianzas
- Compartir y desarrollar habilidades y capacidades entre los integrantes de la organización
- Desarrollar bienes y servicios que contemplen las necesidades, intereses y consumos culturales del público destinatario
- Dar a conocer los emprendimientos y los proyectos culturales
- Establecer otros modos de vinculación con el público destinatario
- Sensibilizar y movilizar a otros actores (Estado, empresas, organizaciones no gubernamentales, etc.) para que se interesen por el desarrollo y la promoción de la cultura

Generalmente, las estrategias de comunicación más exitosas en su implementación, reúnen las siguientes características:

Son participativas y asociativas: se desarrollan a partir del diálogo y la alianza entre diferentes actores y sectores dispuestos a unificar los objetivos de la estrategia, optimizar los recursos y maximizar los impactos. En estos casos, se enriquece la estrategia de comunicación porque brinda mayores oportunidades para que los interlocutores se apropien del proyecto. También facilita la revisión y análisis permanente de la estrategia y su contexto, sobre todo cuando su gestión se da en un ambiente propicio para la producción conjunta de conocimientos.

Son oportunas: se implementan teniendo siempre presente el escenario económico, social y cultural donde se insertan. El análisis del escenario permite identificar y aprovechar oportunidades y ventajas, convirtiéndolas en espacios de desarrollo de la estrategia.

Son dinámicas y flexibles: se adaptan continuamente a un entorno hecho por realidades cambiantes y dinámicas, sin perder de vista sus metas y objetivos. Las actividades no son importantes en sí mismas, su valor reside en su relación con los otros componentes de la estrategia.

Parten de los saberes, conocimientos y habilidades del público destinatario: todas las acciones de comunicación toman en consideración las culturas y los saberes de los sujetos, para construir sentidos individuales y colectivos que los convoquen e interpelen.

Pasos metodológicos para el diseño de una estrategia

El diseño de una estrategia de comunicación contempla los siguientes pasos:

1. Identificación y análisis del problema
2. Formulación de los objetivos de la estrategia
3. Identificación de interlocutores
4. Identificación de espacios y medios de comunicación
5. Reconocimiento de los recursos y capacidades
6. Definición de criterios y tácticas para la comunicación
7. Diseño y organización de las actividades

En la etapa de diseño de la estrategia, el relevamiento y análisis de información es clave para conocer en profundidad la dinámica de los problemas que se quieren resolver o atender. Para ello, es importante:

- Indagar acerca del entorno sociocultural y económico en el que se desarrollará la estrategia de comunicación
- Conocer quiénes serán sus destinatarios o interlocutores (personas u organizaciones con las que se desea entrar en comunicación)
- Investigar y analizar la información recabada para la ejecución de la estrategia, su monitoreo y evaluación (5)

Como muchas veces la información y el punto de vista de los integrantes de un emprendimiento no es suficiente para analizar situaciones complejas puede ser necesario, recurrir a diversas fuentes de información:

Fuentes de Información Primaria: es la información de “primera mano” que se construye a partir de la observación y el diálogo con otras personas que están informadas o que conocen bien la realidad o los aspectos de ésta que interesa considerar. Para obtener información proveniente de estas fuentes se pueden realizar entrevistas, reuniones de trabajo, encuestas, observaciones, grupos focales, etc.

Fuentes de Información Secundaria: es la información que ya ha sido relevada y analizada por otros. Es posible encontrar esta información en libros, revistas especializadas e investigaciones.

Cuando una estrategia de comunicación se traza sin haber realizado un proceso de relevamiento y análisis de información adecuado, se corre un alto riesgo de fracasar, ya que además de desperdiciar esfuerzos y recursos, será difícil lograr los cambios esperados.

Buenas preguntas para buenas respuestas

En el proceso de relevamiento de información es tan importante preguntar como escuchar. El análisis de la información proveniente de las fuentes secundarias ayuda a conocer con mayor profundidad las causas y consecuencias de la problemática estudiada y su relación con otros problemas de mayor envergadura. Permite también elaborar buenas preguntas para obtener información a partir de fuentes primarias.

Las buenas preguntas son aquellas que permiten que el interlocutor exprese sus ideas y opiniones sin sentirse influenciado por la pregunta que se le hace. Por ejemplo, no es lo mismo preguntar: ¿Qué opina de la estética de nuestros productos? o ¿Por qué le parece que la estética de nuestros productos es buena? Obviamente, en la segunda pregunta el entrevistador está haciendo una valoración que seguramente condicionará una respuesta sincera.

5 - En las estrategias de comunicación se identifican las mismas etapas que en un proceso de gestión: diagnóstico, diseño, implementación, monitoreo y evaluación.

Identificación del problema

Al diseñar una estrategia de comunicación se busca lograr un cambio: generar, transformar o revertir algo que no se presenta de la manera deseada.

Una primera condición para el desarrollo de una buena estrategia de comunicación es identificar con claridad aquello que se vislumbra como problema o situación a cambiar.

Los problemas expresan la distancia que hay entre una situación presente y una situación deseada. Pueden tratarse de algo que falta o que se necesita para que el emprendimiento cultural funcione de mejor manera.

La realidad es compleja y está atravesada por múltiples factores. Por lo que cuando se comienzan a identificar problemas, éstos casi nunca se manifiestan con claridad. Se trata entonces, de hacer un esfuerzo para identificarlos, analizarlos y clasificarlos de una manera que resulte sencilla y operativa.

Para comenzar a identificar los problemas, se puede partir de las preguntas ¿Qué es lo que ocurre? ¿Por qué? Utilizando la técnica de **lluvia de ideas**. Así se podrá iniciar la discusión acerca de las situaciones que impiden que las cosas salgan como se desea.

Lluvia de ideas

La técnica de lluvia de ideas (brainstorming) consiste en la realización de un listado con las primeras ideas que le surgen a cada uno de los miembros de un grupo. Posteriormente, cada idea, deberá ser debatida y analizada para evaluar su pertinencia en función de la consigna propuesta.

Un grupo de escritores de poesía lleva unos cuantos años editando sus obras y la de otros autores locales, bajo el sello "La fulgora". En una reunión de evaluación sobre el emprendimiento, este grupo identifica como problemas:

- *Baja rentabilidad*

- *Hay gente que podría ser lectora de nuestras colecciones, pero no conocen el sello*
- *Notable disminución de la demanda de proyectos de edición*
- *No hay una política de promoción de la cultura que apoye al emprendimiento*
- *Dificultades para cumplir en tiempo y forma con el proceso de edición de los libros*
- *El grupo se siente desmotivado y con pocas ganas de seguir con el emprendimiento*

Generalmente, los problemas identificados obedecen a factores de diferente índole. Es recomendable una primera clasificación, teniendo en cuenta el ámbito que los origina.

Problemas organizacionales: se refieren a situaciones problemáticas que se originan en la organización. Están directamente vinculados con el tipo de emprendimiento que se realiza, con el modo en que se deciden y organizan las actividades, los recursos existentes, etc. *Por ejemplo, las dificultades para cumplir en tiempo y forma con el proceso de edición de los libros*, es un problema organizacional ya que se vincula con los modos de organización y distribución de las tareas al interior de la organización y los acuerdos que establecen entre sí los miembros del equipo de trabajo.

Problemas contextuales o coyunturales: se relacionan con el entorno económico, político, social y cultural en un momento determinado. Estos problemas inciden en la gestión llegando a profundizar los problemas de índole organizacional. Por ejemplo, la falta de una *política cultural que apoye al emprendimiento* es un problema que afecta también a otras organizaciones y emprendimientos de base cultural y que se vincula con un tiempo y ámbito determinado.

Problemas estructurales: están fuertemente arraigados en las prácticas cotidianas ya que son consecuencia de condiciones políticas, culturales, económicas y sociales de larga data. *En algunos lugares, el poco acceso que tiene la población a la producción cul-*

tural local es un problema estructural que se vincula con los altos niveles de concentración económica que hay en la industria cultural.

En esta etapa de definición de los problemas es necesario considerar:

1. La dimensión subjetiva de los problemas y de las soluciones. Un problema siempre es para una persona o grupo de personas. En su definición, no hay neutralidad, ni objetividad. Esto significa que las personas definen y determinan los problemas de acuerdo a sus necesidades, características e intereses particulares. Ocurre exactamente lo mismo cuando se trata de definir las soluciones para los problemas identificados. De ahí, que la determinación de espacios para el diálogo y consenso sobre los problemas, resulte vital para la posterior identificación de la estrategia de comunicación.

2. La dimensión situacional de los problemas y de las soluciones. Los problemas se manifiestan siempre en un tiempo y lugar determinado. Es posible identificar problemas que anteriormente no existían, porque no estaban dadas las condiciones para que los mismos se generen o bien, porque antes no se los visibilizaba como tales. Incluso, a lo largo del proyecto, los problemas identificados pueden ir variando.

Análisis del problema

Un análisis detallado de los problemas, permite dar cuenta de sus causas y consecuencias y de aquellos problemas que por su importancia y relación con otros, se convierten en **nudos críticos** que necesitan una urgente resolución. Para revertir los llamados nudos críticos se diseñará la estrategia de comunicación.

En el ejemplo mencionado, el equipo de trabajo de La Fulgora se propuso buscar información sobre cada uno de los problemas que habían identificado en su reunión de evaluación. Cada uno se fue con la consigna de averiguar: ¿En qué consiste el problema? ¿Con qué otros problemas se vinculan? ¿A quiénes afecta principalmente y por qué? ¿Hay personas organizaciones responsables de que este problema exista? ¿Qué piensan otras personas de este problema? ¿De qué manera se manifiesta este problema en otros lugares? ¿Por qué? A los pocos días, los miembros del equipo de

trabajo se volvieron a reunir para debatir y analizar la información que cada uno había relevado. Entre otras cosas, llegaron a la conclusión de que la falta de conocimiento que tiene la gente sobre La Fulgora es uno de sus principales problemas, porque limita el alcance del emprendimiento y obstaculiza su mayor sueño que es promover la poesía entre los jóvenes.

Una manera de ordenar, ponderar y determinar cuáles son los nudos críticos, es a partir de la técnica del **árbol de problemas**.

Esta técnica consiste en ordenar los problemas buscando las relaciones causales que existen entre ellos.

Se trata de partir de un problema que a primera vista se presente como causante de otros problemas. En las raíces del árbol se ubican las causas, preguntando: ¿por qué?, tantas veces como se considere necesario. Y en las ramas, se identifican las consecuencias, preguntándose por los efectos que provoca: ¿Qué consecuencias ocasiona?



Causas

Cuando se planifica una estrategia de comunicación, es importante tener en cuenta que no todos los problemas son comunicacionales. Los problemas pueden ser de índole política, económica, social, natural, etc. Sin embargo, como la comunicación, entendida como producción social de sentidos, es parte de toda relación social es posible suponer que los problemas (al implicar siempre relaciones sociales) admiten una solución o alternativa de acción que se vincula con lo comunicacional. En la búsqueda de estas alternativas se encaminará la estrategia de comunicación.

Algunos de los problemas del ejemplo remiten más al orden de lo político y económico que a lo comunicacional. Por ejemplo, la falta de una política local de promoción de la cultura puede deberse a que los que tienen decisión política para generarla orientaron sus esfuerzos a otras acciones. Un análisis detallado de este problema podría dar cuenta de los motivos reales de este desinterés, pero en principio es posible suponer que esto fue así porque tienen otro modo de concebir el desarrollo cultural o porque en el orden de sus prioridades había otros asuntos. Sin embargo, uno podría abordar este problema desde la comunicación, buscando llamar la atención de los decisores políticos para que asuman la cuestión de la cultura como un asunto prioritario de política pública.

Objetivos de la Estrategia de Comunicación

Los objetivos son principios que guían y ordenan las acciones que se desarrollarán para lograr un cambio deseado. Éstos deben orientarse a la resolución de los problemas que se consideran críticos.

Al establecer los objetivos de la estrategia, se está definiendo: ¿Qué se quiere lograr y para qué?

Para comenzar a formular el **objetivo general** de la estrategia es posible tomar al problema del árbol identificado como nudo crítico y transformarlo en una acción positiva.

Si se determina que el nudo crítico del sello editorial La Fulgora es que hay lectores potenciales que no conocen la editorial, es posible formular el siguiente objetivo general de la estrategia: Aumentar la cantidad de lectores potenciales que conocen la editorial.

Luego, este objetivo puede volver a redactarse de manera tal que exprese el cambio que se quiere lograr desde la comunicación.

Por ejemplo: Lograr que los estudiantes universitarios se interesen por las colecciones de poesía de La Fulgora

Los objetivos específicos expresan los cambios que deberán realizarse para alcanzar el objetivo general. Generalmente estos se vinculan con los otros problemas identificados en el árbol de problemas.

Y, los objetivos específicos podrían ser:

- *Dar a conocer las colecciones de La Fulgora*
- *Promover la lectura de poesía entre los jóvenes*
- *Mejorar la calidad de las ediciones*

Los objetivos deben ser:

- **Realizables:** deben reunir los deseos y voluntades de cambio pero también deben tener posibilidades reales de concretarse en función de los recursos y capacidades con los que se cuenta.
- **Medibles:** deben permitir evaluar si mediante las acciones propuestas se logra o no alcanzar los objetivos propuestos.
- **Conviene redactarlos de manera clara y sencilla** (por ejemplo, en infinitivo), para que rápidamente se pueda visualizar el logro que se desea alcanzar.

Identificación y análisis de los interlocutores

Los **interlocutores** son las personas, grupos u organizaciones que intervienen en el proceso de comunicación. Sin interlocutores, es decir, sin una relación entre personas que construyan sentidos y significados comunes, no hay comunicación.

En una estrategia de comunicación, no hay que perder de vista ¿Con quiénes hay que comunicarse?, es decir, es necesario identificar a los interlocutores o grupos de interlocutores que interesan particularmente en función de los objetivos propuestos. A estos grupos se los llama también **destinatarios o públicos potenciales**.

Sin embargo, no basta con identificar a los interlocutores para que la comunicación se dé. Cada persona que interviene en el proceso de comunicación es diferente. Y desde esa diferencia, piensa, analiza y se maneja en el mundo.

Las experiencias, la educación, el lenguaje, el contexto histórico social, imprimen en ellos diferentes **competencias culturales**. Es decir: diferentes capacidades para conocer y estar en el mundo, adaptarse y modificar sus reglas.

Para que el proceso de comunicación sea posible es necesario comprender de manera cabal las características y competencias culturales de los interlocutores. Para ello, habrá que reconocer:

- Su perfil sociodemográfico: lugar de residencia, condición económica, nivel de educación formal, ocupación, etc.
- Sus consumos culturales: hábitos y costumbres, gustos, posibilidades de acceso a bienes culturales, ocupación del “tiempo libre”, medios de comunicación preferidos, etc.
- La imagen percibida: valoraciones y percepciones en relación a la organización, el emprendimiento y los productos culturales que se ofrecen.
- Los roles que cumplen en la comunidad: ocupación, nivel de participación comunitaria
- Las necesidades e intereses de comunicación: expectativas, deseos en torno al problema identificado y a la producción cultural local.

En función de sus competencias culturales y características de los interlocutores se pueden considerar **grupos diferenciados de interlocutores o públicos**. Cuánto más detallado sea el conocimiento que se tiene de estos grupos, habrá mayores posibilidades de elaborar mensajes y materiales de comunicación atractivos, relevantes y adecuados para ellos. Este es uno de los principales desafíos de la es-

trategia dada la diversidad de intereses, necesidades y prioridades que hay dentro de lo que comúnmente se define como “público en general”.

De acuerdo al análisis del problema y de los objetivos de la estrategia, el equipo de trabajo de La Fulgora reconoció diferentes grupos de interlocutores: 1. jóvenes, 2. estudiantes universitarios, 3. poetas interesados en publicar, 4. librerías y puestos de venta de libros. 5. Secretaría de Cultura de la Municipalidad y otras organizaciones de base cultural.

Nuevamente se encargaron de salir a relevar información sobre estos grupos de interlocutores. Los que se ocuparon de conocer en profundidad las características y competencias culturales de los estudiantes universitarios, decidieron ir a la universidad y a los bares que la rodean, para ver qué hacen los estudiantes cuando no están en clase, cuántos años tienen, cómo se visten, de qué temas charlan, etc. También conversaron con un grupo representativo de ellos, para saber qué hacen en su tiempo libre, qué música les gusta, qué programas de televisión miran, cuáles son los géneros literarios que prefieren leer, qué temas les interesan más, si escriben poesía, etc.

Con la información relevada completaron la siguiente matriz:

| Interlocutores | Características y Competencias culturales | Intereses y necesidades en relación a la poesía |
|----------------------------|---|---|
| Estudiantes universitarios | <p>En su mayoría son mujeres, que tienen entre 19 y 26 años</p> <p>Muchos no viven cerca de la universidad</p> <p>La mitad de los estudiantes trabajan</p> <p>Estudian en grupos en la biblioteca y en los bares cercanos a la facultad</p> | <p>Casi todos conocen a los poetas “clásicos” argentinos y latinoamericanos</p> <p>Algunos consideran que no saben nada de poesía pero que de vez en cuando les gusta leer un poema.</p> <p>Varios señalaron que les gusta escribir, pero que habitualmente no les muestran su pro-</p> |





Estudiantes universitarios

Miran TV por la noche y casi no escuchan radio

Leen más de un libro por mes, pero casi siempre son ensayos o textos académicos

Utilizan habitualmente Internet, para estudiar y para comunicarse con sus amigos/as

Les gusta mucho la música, sobre todo el rock nacional. Hay tres bandas de rock formadas por estudiantes.

Solo 36 personas conocen a La Fulgora y 7 leyeron un libro de esta editorial.

ducción a nadie.

La mayoría señaló que tiene entre 1 y 3 libros de poesía, pero no recuerda haberlo comprado.

- Posibilidades estéticas del medio

Los medios de comunicación

Los medios de comunicación permiten llegar a diversos públicos, aun cuando la comunicación no se dé "cara a cara".

Los medios impresos (como los periódicos y revistas) permiten un tratamiento de la información más detallado y profundo que los medios electrónicos (como la radio y la TV).

La radio puede ser escuchada por millones de personas, llegando a un público heterogéneo, con diferentes competencias culturales y necesidades de comunicación. También la televisión tiene esta potencialidad. Las características fundamentales de la televisión son la simultaneidad, la instantaneidad y la actualidad.

Internet es otro de los medios de comunicación audiovisual que tiene varias potencialidades. Sus ventajas incluyen la capacidad de establecer procesos de comunicación horizontales, facilitar y organizar información y otros productos culturales.

Por otra parte se encuentran los medios audiovisuales de bajo costo y alcance (vídeo, diapositivas, radio parlante, etc.). Estos son instrumentos ideales para estimular la comunicación interpersonal, en espacios reducidos. Se utilizan por ejemplo, para la presentación institucional del emprendimiento o para desatar procesos de reflexión y/o capacitación.

Lo mismo hicieron con los otros interlocutores identificados.

Identificación de medios y espacios de comunicación

En los medios y espacios de comunicación circulan los mensajes, los sentidos y las significaciones. Allí es posible intercambiar sentidos con los interlocutores.

La pertinencia de los medios y los espacios de comunicación que se utilicen en la estrategia, depende principalmente de los fines de la estrategia y de los interlocutores que se hayan privilegiado. También de los siguientes criterios inherentes a cada medio y/o espacio:

- el tipo de comunicación que permita establecer
- interlocutores que convoca o público meta
- posibilidades de acceso al espacio y/o medio (en términos de recursos tecnológicos, económicos, etc.)
- Intensidad y complejidad del mensaje

Espacios de comunicación (6)

Los espacios de comunicación son espacios de circulación de sentidos donde hay mayores probabilidades que se establezca el encuentro entre los interlocutores "cara a cara".

Se pueden caracterizar como:

Espacios de circulación: son aquellos donde confluyen muchas personas sin tener un objetivo en común. Por estos espacios las personas circulan, se cruzan y ocasionalmente establecen procesos de comunicación duraderos. Por ejemplo: la plaza, la estación de tren, la avenida principal.

Estos espacios son apropiados para llamar la atención del interlocutor o comenzar a instalar un tema o imagen.

Espacios de concentración: son aquellos donde muchas personas pueden reunirse en pos de un mismo objetivo, aunque no necesariamente se comuniquen entre sí. Por ejemplo: el momento previo a la realización de un espectáculo, una librería.

CAPÍTULO 2: DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Estos espacios se pueden utilizar para proveer información y difundir actividades.

Espacios de reunión: en ellos las personas se reúnen y se comunican en función de lograr algún objetivo en común. Por ejemplo: una asamblea, una reunión de trabajo, etc.

Estos espacios son pertinentes para promover la reflexión, la acción y la organización.

A partir de caracterizar a los diferentes interlocutores, el equipo identifica los siguientes espacios de comunicación:

| Interlocutores | Espacios de comunicación | Medios de comunicación |
|----------------------------|---|-------------------------------------|
| Estudiantes universitarios | Bares cercanos a la universidad Pasillos de la Facultad Presentaciones de los grupos de rock estudiantiles Paradas de ómnibus cercanas | Internet Periódico Universitario |

6 - Balán, Eduardo y otros, "Barrio Galaxia", Manual de Comunicación Comunitaria, Centro Nueva Tierra, Buenos Aires, 2002.

Definición de criterios y tácticas para la comunicación

En esta instancia, se trata de trazar los caminos a seguir para que la estrategia resulte exitosa y coherente con los propósitos del emprendimiento cultural.

Por un lado, hay que puntualizar los criterios políticos que guían la acción. Es decir, las definiciones ético políticas que se tendrán en cuenta para el desarrollo de la estrategia. Éstas se relacionan con los principios y valores de la organización y de las personas que la

integran y también, con el modo en que fue definido el problema.

Por ejemplo, el equipo de trabajo de La Fulgora definió como criterios políticos:

- que la opinión de los jóvenes sea un factor a tener en cuenta para el desarrollo de las actividades
- que las decisiones que se tomen en torno a la estrategia de comunicación sean producto del consenso entre los actores, sobre todo si se trata de establecer acuerdos con otras organizaciones
- que los libros del sello La Fulgora son mucho más que una mercancía
- que las acciones a llevar a cabo encuentren en la poesía un medio de expresión al alcance de todos
- que se reconozca a la poesía como un medio para expresar e imaginar nuevos mundos

Explicitar los criterios políticos es importante sobre todo cuando la estrategia se desarrolla en el marco de proyectos asociativos, ya que sirve para construir acuerdos y evitar los malos entendidos.

En función de estos criterios, se determinan los "ejes narrativos" que se quiere comunicar. Estos ejes deberán estar presentes en todos los procesos de comunicación que se desarrollen pero adoptarán diferentes formatos y lenguajes de acuerdo a los diferentes interlocutores y las instancias de comunicación que tengan lugar.

Los ejes narrativos son las ideas o conceptos principales que se desean transmitir mediante la estrategia de comunicación. Comúnmente se los llama "contenidos".

La Fulgora determinó los siguientes ejes narrativos:

- No se necesita "saber" de poesía para ser un buen poeta
- La poesía permite expresar ideas, sentimientos y sensaciones difíciles de transmitir mediante otros géneros literarios
- La poesía es parte de la vida cotidiana

CAPÍTULO 2: DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

De alguna manera, los ejes narrativos permiten definir qué lenguajes y modos de acción resultan más adecuados para la comunicación con los interlocutores.

Los criterios y tácticas para la comunicación son los que le darán coherencia a todas acciones. A partir de ellos se decide: ¿Qué se realizará para lograr verdaderos procesos de comunicación?

Reconocimiento de recursos y capacidades

Identificar los recursos y capacidades sirve por un lado, para ajustar la estrategia a las posibilidades concretas del equipo de trabajo y del emprendimiento. También, permite calcular con mayor certeza costos e insumos necesarios para el cumplimiento de la estrategia.

Las **capacidades** son las habilidades, conocimientos y experiencias acumuladas por las personas u organizaciones que participan en la elaboración de la estrategia de comunicación.

Son, por ejemplo, las habilidades para negociar con otros actores sociales y las capacidades de producir mensajes creativos.

Los **recursos** son los elementos o medios, físicos y/o económicos, disponibles para el desarrollo de las acciones.

En este caso se trata, por ejemplo, de registrar la cantidad de personas que participan de la estrategia, el espacio físico disponible para reuniones y el apoyo económico para realizar las actividades.

Matriz de recursos y capacidades

En el caso de *La Fulgora*

| Recursos y capacidades necesarias para el desarrollo de la estrategia | Recursos y Capacidades disponibles | Recursos y Capacidades a conseguir |
|---|------------------------------------|------------------------------------|
| Miembros del equipo que tienen buenas relaciones con algunos estudiantes universitarios | X | |



| | | |
|---|---|---|
| Diseñador gráfico con experiencia en el diseño de páginas web | X | |
| Espacio físico para realización de eventos | | X |
| Experiencia de trabajo conjunto con la secretaria de cultura | X | |
| Dinero para solventar gastos de la realización de eventos | | X |

Actividades de comunicación

Luego del análisis detallado de los problemas, interlocutores, medios y espacios es necesario seleccionar las actividades y productos de comunicación.

Para ello, en función de cada uno de los objetivos de la estrategia, habrá que establecer:

Actividades: ¿Qué se va hacer?

Tareas: ¿Qué pasos / acciones se requieren para efectuar esta actividad?

Interlocutores: ¿A quién está dirigida?

Espacios o medios de comunicación: ¿Qué espacios o medios se aprovecharán?

Responsable de la actividad: ¿Quién o quiénes se ocuparán de realizar esta actividad?

Cronograma: ¿Cuándo se realizará?

Insumos necesarios: ¿Qué recursos y materiales se necesitan para realizarla?

Resultados esperados: ¿Qué productos, procesos o logros se esperan como resultado de la actividad?

Este es el momento de mayor creatividad de la estrategia, aunque el éxito de las acciones depende en gran medida de todo el proceso anterior de reflexión y análisis.

Completar la siguiente matriz de actividades puede resultar de mucha utilidad en este proceso:

CAPÍTULO 2: DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Objetivo específico N° 1: Dar a conocer las colecciones de La Fulgora

| Actividad/herramienta | Tareas | Interlocutores | Espacio/medios | Responsable de la actividad | Cronograma | Insumos/recursos necesarios | Resultados esperados |
|---|--|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---|--|--|
| Distribución gratuita de Postales La Fulgora | a. Diseño de las postales con tres motivos diferentes b. Acuerdo con expositores c. Distribución y reposición | Estudiantes universitarios Jóvenes | Bares cercanos a la universidad | Susana y Guillermo | Inicio 10 de abril, hasta 18 de julio. Reposición c/ 15 días | 5000 postales diseñador gráfico | Las postales llegan a un promedio de 500 personas |
| Concierto de Rock y poesía | a. Selección de poesías b. Acuerdos con bandas de rock, Municipalidad y Universidad c. Musicalización de las poesías d. Póster para convocatoria e. Organización del evento f. Stand para exhibición de libros y CD | Estudiantes universitarios Jóvenes | Recitales de Rock | Juan, poetas y músicos locales | Días miércoles a las 18 hs, con fecha a confirmar | Un mínimo de 20 hs para musicalización y ensayo Espacio físico con capacidad para 150 personas Equipamiento sonido, etc. | Al menos, cuatro conciertos organizados junto a las bandas de música local |

CAPITULO 3

PRODUCTOS Y MATERIALES DE COMUNICACIÓN

En este capítulo, es posible encontrar información sobre:

- Criterios generales para la elaboración de mensajes
- Algunas herramientas de comunicación: Sitios Web, Folletera y otros materiales gráficos, reuniones, talleres participativos, relación con los medios de comunicación (prensa).
- Evaluación de los materiales y productos de comunicación.

Hacia una comunicación efectiva

Para establecer buenos procesos de comunicación no hay recetas ni reglas preestablecidas. Sin embargo, hay algunas pautas generales que se pueden tener en cuenta para generar una comunicación efectiva:

Definir los ejes narrativos: Elegir y precisar qué se quiere transmitir, y centrar todos los esfuerzos en esa idea fundamental.

Buscar la motivación: Además de pensar qué se quiere decir, es importantísimo no descuidar cómo se va a decir. El mensaje tiene que atrapar al interlocutor, tiene que darle ganas de buscar más información sobre el tema propuesto, de hacer propuestas, de seguir comunicándose y también, de sumar a otras personas en este proceso. En el proceso de comunicación, no hay nada mejor que el interlocutor asuma el mensaje como suyo y tenga ganas de comentarlo y compartirlo con otros.

Cuidar el lenguaje: Es necesario utilizar siempre un lenguaje simple, que la gente lo comprenda y lo comparta. No conviene saturar los mensajes con muchas acciones, detalles técnicos o exageraciones.

Buscar la pertinencia: Procurar que el mensaje sea apropiado para las personas, grupos y organizaciones. Los mensajes deben resultar interesantes y valiosos para cada persona en particular.

Mantener la coherencia entre textos e imágenes: Cuando se trabaja con materiales gráficos, la imagen debe representar y acompañar al texto escrito. Por más que el interlocutor no se detenga a leer el texto debe entender lo que se está queriendo transmitir.

Reiterar la información: En muchas ocasiones, se requiere repetir la información a fin de reafirmarla. La repetición refuerza la memoria, sobre todo si se trata de transmitir fechas, direcciones, números o ideas complejas. El uso de diferentes medios y espacios de comunicación permite que las personas retengan mejor la información.

En cada material de comunicación debe ponerse en juego dos rasgos esenciales:

- **Rasgos culturales:** es la esencia del proyecto, los valores que posee,

el sentido que se le otorgó, la creencia en él, los hábitos, la forma de trabajar, etc.

- **Rasgos físicos:** se refiere a todos los elementos visuales que conforman el producto: color, formato, dibujos, tamaño, soporte. Son estos rasgos físicos los que permiten identificar a ese producto como único y exclusivo. Normalmente se busca que la gente recuerde la marca o el logo de lo que se ha realizado.

Herramientas de comunicación

Sitios Web

Internet es una red global compuesta por redes gubernamentales, académicas, comerciales, militares y corporativas que abarcan todo el mundo. Sus funciones son similares a las de otros medios, como la prensa, la radio o la televisión. La diferencia con ellos es de formato (todo está digitalizado) y de tamaño (su alcance es infinito).

Internet, tiene una gran ventaja: es un medio verdaderamente democrático. Los usuarios que tienen acceso a Internet pueden buscar y descargar datos sobre cualquier tema, desde casi cualquier parte del mundo. También pueden producir textos, imágenes y música, y ponerla al alcance de los demás a muy bajo costo.

Desde el punto de vista práctico, Internet se constituyó en la principal fuente de información y comunicación. Mediante esta red es posible comunicarse con una o miles de personas en un mismo instante y acceder a inimaginables cantidades de documentos, mensajes, sentidos y significaciones. Cada uno ve, lee, escucha y dice lo que quiere.

En el caso de los emprendimientos culturales una página de Internet puede ser útil para:

- Ampliar el alcance del emprendimiento y de los bienes y servicios que se brindan, logrando llegar a personas que viven en cualquier lugar del mundo.

CAPÍTULO 3: PRODUCTOS Y MATERIALES DE COMUNICACIÓN

- Generar un diálogo con y entre los interlocutores que vaya más allá del consumo del bien o servicio cultural.
- Brindar información sobre otros aspectos relacionados al emprendimiento cultural

Sin embargo, no basta con tener una Página Web en funcionamiento para que la comunicación se dé. Por la multiplicidad de posibilidades que este medio ofrece, en el momento de diseñar un sitio de Internet hay algunas cuestiones que es importante tener en cuenta:

- La página Web debe resultar atractiva para los interlocutores potenciales, por su diseño y por la calidad de información ofrecida.
- Es importante la actualización periódica de la información, de manera tal que los visitantes se interesen por visitar el sitio asiduamente y de recomendárselo a otros.
- Es recomendable que la página Web haga enlaces (links) con otros sitios relacionados con la cultura o que resulten de interés para el público potencial. De este modo se estarán aumentando las posibilidades de recibir visitantes.
- Conviene vincular a este medio de comunicación con las otras actividades y productos de comunicación del emprendimiento, de esta manera, se estará contribuyendo a que la gente se entere de que existe el sitio y tenga ganas de visitarlo.

¿Qué es un weblog?

Un **weblog o bitácora** es una herramienta para los sitios Web que permite recopilar cronológicamente mensajes de uno o varios autores, sobre una temática o consigna propuesta.

Las personas que intervienen en un weblog pueden agregar muy fácilmente sus comentarios u opiniones, sin la necesidad de dejar registrados sus datos personales. Esta característica es lo que hace que los weblogs se erijan como una de las herramientas de comunicación más interesantes.



Para incluir esta herramienta es necesario:

1. Hacer un buen mantenimiento del weblog, actualizando periódicamente los temas y consignas propuestos y limitando las intervenciones de los visitantes que no resulten apropiadas.
2. Elaborar consignas para el weblog que, sin perder de vista el objetivo de lo que se quiere comunicar, resulten de interés para los visitantes del sitio.

En sitios de Internet vinculados a la cultura se suele utilizar esta herramienta para que los visitantes hagan sus críticas y comentarios respecto de los bienes y servicios culturales ofrecidos.

Gigantografía y folletería

La gigantografía o póster

Un póster es un material gráfico atractivo y de gran impacto visual, que sintetiza en una frase corta el mensaje que se quiere comunicar. Presenta las siguientes ventajas:

- Causa impacto visual y es de fácil lectura.
- Es útil para transmitir un mensaje de manera atractiva.
- Se puede hacer con pocos recursos.

Los pósters o gigantografías de calidad llaman la atención independientemente de la voluntad del observador. Los elementos físicos que provocan este tipo de atención son: imagen, texto, color, composición, tamaño y formato.

Algunos definen a esta herramienta como “un grito en la pared”, por el modo en que puede atrapar la atención del interlocutor. Otros prefieren denominarlo “susurro” ya que, si éste está ligado a las motivaciones e intereses del público, puede ser recordado durante un largo tiempo e incluso, pasar a formar parte de la memoria colectiva de una comunidad.

En la mayoría de los casos, la efectividad de los pósters o gigantografías se vincula con la creatividad y capacidad de síntesis que se logre para elaborar el mensaje y con el espacio de comunicación que se

utilice. Los espacios de circulación y concentración suelen ser los más apropiados para el uso de esta herramienta.

Existen dos tipos de póster: los informativos y los formativos

El **póster informativo** es el que está diseñado para informar y convocar al público para algún tipo de actividad social: reuniones, talleres participativos, encuentros de capacitación, espectáculos. También puede utilizarse para promocionar un producto y/o darle visibilidad al emprendimiento.

Este tipo de carteles puede ser presentado:

Sólo con texto escrito: el texto debe proporcionar únicamente información suficiente e indispensable para promocionar el producto o convocar a la actividad. En estos casos se recomienda utilizar letras grandes sobre fondo de color contrastante, para facilitar la lectura a la distancia.

Combinando texto escrito e imagen: la imagen se utiliza para acompañar o reforzar al texto escrito, que necesariamente debe ser breve y conciso.

El **póster formativo** se utiliza como un medio para “educar” al público en diferentes temas o para propiciar actitudes de confianza, actividad, esfuerzo, conciencia. Por ejemplo, los emprendimientos de base cultural pueden utilizar este tipo de herramienta para sensibilizar a la población acerca de la importancia de la producción cultural independiente para el desarrollo económico y social de un país.

Generalmente, en este tipo de póster la imagen tiene preponderancia sobre el texto. El mensaje se construye más sobre la imagen y sólo se apoya en un texto corto, que enfatiza la idea sugerida por la imagen.

Es aconsejable que los pósters y gigantografías se diseñen:

- Con textos cortos, directos y claros, que eviten las simplificaciones exageradas, las frases largas y el abuso de metáforas.

- Sin olvidar que la imagen no es un fin en sí mismo, sino un medio que para enriquecer el mensaje
- Considerando las características y competencias culturales de las personas, grupos u organizaciones a las que irá dirigido ese mensaje.

Algunos elementos para tener en cuenta:

El **texto** cumple una doble función en el póster: refuerza el mensaje implícito en la imagen y ayuda a dar la impresión de equilibrio en la composición. Este elemento debe cuidarse tanto en la redacción como en el tipo de letra, tamaño de la misma y su colocación.

El tamaño del cartel debe considerarse dependiendo del lugar en que se coloque y la distancia en relación a quienes lo observen.

La **composición** es tan importante como el texto y la imagen. Se refiere a la distribución de los elementos en el área utilizable del papel. La composición debe buscar el equilibrio y la armonía, no sólo en lo referente a la imagen, sino también en cuanto a colorido y estética.

El último elemento a considerar en el cartel es el formato. Existen dos tipos: el vertical y el horizontal (o apaisado). El primero es el más usado. La selección de una u otra forma dependerá en gran medida de las intenciones del mensaje y de la estética y composición del póster.

El folleto

El folleto es una herramienta de comunicación de gran utilidad para dar a conocer el emprendimiento cultural, sus productos y servicios. También sirve para motivar y convocar a los destinatarios para que participen de alguna actividad (festival, talleres, reuniones, etc.).

El folleto, ya sea dístico o tríptico, permite brindar información necesaria y en forma completa, aunque siempre es conveniente que el texto escrito sea breve y vaya acompañado con imágenes y gráficos.

El diseño del folleto debe ser motivador y atractivo, debe buscar que el destinatario no sólo tenga ganas de leerlo, sino también, de guardárselo o mostrárselo a otras personas. Para eso es necesario ponerse

en el lugar de los destinatarios, considerar sus intereses, gustos y experiencias y utilizar un lenguaje que les resulte cercano y directo.

Preguntas claves para definir los contenidos de un folleto

Ejemplo 1: si se quiere difundir información sobre un emprendimiento cultural:

¿Cuáles son los objetivos del proyecto?

¿Quiénes integran el emprendimiento y cuáles son sus motivaciones?

¿Qué actividades, productos y/o servicios ofrece ese emprendimiento?

¿Cómo puede uno adquirir ese producto y/o servicio? O ¿cómo sumarse a ese proyecto?

¿Dónde dirigirse?

¿Por qué el potencial público debe elegir ese producto y/o servicio y no otro?

Ejemplo 2: si lo que se busca es convocar a alguna actividad social, ya sea un taller, una jornada de capacitación, etc.:

¿Por qué se ha organizado esa actividad?

¿Quiénes la organizan?

¿En qué consiste?

¿Qué temas se van a trabajar?

¿A quiénes está dirigida?

¿Cuándo y dónde se va a realizar?

¿Cómo inscribirse?

Las respuestas a estas preguntas podrán distribuirse equilibradamente a lo largo del folleto.

Una posible manera de organizar la información en un folleto

La **portada o tapa** (página uno), tiene que ser lo suficientemente atractiva para llamar la atención del destinatario e invitarlo a abrir el folleto. Allí, normalmente se ubica un slogan, lema y/o logotipo del emprendimiento cultural.

La **contraportada**, es decir la página siguiente, está destinada a presentar el tema principal, los fundamentos o razones. (¿Cuáles son los objetivos del proyecto cultural? o ¿Por qué se ha organizado una determinada actividad?). Esta información, por supuesto, tiene

que seguir atrayendo al lector.

Las **páginas siguientes**, describen en profundidad el tema central del folleto, a quiénes está dirigido y las ventajas de lo que se ofrece.

La **página cinco**, brinda la información necesaria para adquirir un producto o servicio, sumarse a una actividad, etc. No hay que olvidar en esta instancia, la información institucional: dirección, teléfono, fechas, horarios de atención, etc.

Contratapa: el cierre puede ser utilizado de dos maneras. Por un lado, como refuerzo de la portada. En este caso se incluirá nuevamente el slogan, lema, logotipo que complementa el contenido de la primera página. Por otro lado, puede utilizarse como remate de la información dada al interior del folleto. Ya sea porque anteriormente faltó espacio o porque se busca remarcar alguna idea fuerza del proyecto cultural.

También aquí puede ser necesario incorporar un plano para llegar a un determinado lugar.

Tan importante como lograr que el folleto resulte impactante desde una primera mirada, es asegurarse que su distribución se haga en el espacio adecuado.

Reuniones

Siempre que las personas, grupos u organizaciones necesitan resolver temas o situaciones que son de interés colectivo, ya sea porque incumben a los presentes o porque requiere de la decisión de la mayoría, se realiza una reunión.

Las reuniones sirven principalmente para satisfacer necesidades de comunicación, sobre todo cuando se trata de construir espacios de gestión fortalecidos, ya sea entre los integrantes del emprendimiento o en su relación con otras organizaciones y organismos vinculados a la cultura. Son útiles, por ejemplo, para:

- Acordar y distribuir tareas en función de objetivos comunes
- Reflexionar y evaluar el orden de los acontecimientos

- Fortalecer los vínculos al interior de un grupo u organización y dirimir los conflictos

El éxito de una reunión, depende en gran medida del trabajo de preparación previa. Para preparar una reunión, se sugieren las siguientes tareas:

Fijar fecha de la reunión (si es con tiempo, mejor).

Disponer de un lugar para realizarla. El lugar se elegirá en función de la cantidad de participantes y de la modalidad de trabajo que pueda adquirir esa reunión.

Acordar previamente los temas y/o situaciones que se van a tratar. Para ello es recomendable elaborar una “orden del día” donde aparezcan todos los temas que deberán ser tratados en la reunión.

Fijar la duración de la reunión, así se prevé la presencia de los participantes durante todo su desarrollo.

En caso que sea necesario, preparar y enviar una invitación a la reunión explicando los temas que se van a trabajar. Por ejemplo, si se realiza la reunión para los miembros de una misma organización, posiblemente no haga falta enviar invitaciones, pero si se busca generar un espacio de intercambio entre diversas organizaciones que trabajen emprendimientos culturales, sí puede ser conveniente entregarles la invitación.

Prever los recursos que sean necesarios para esa reunión, por ejemplo papelógrafos, marcadores, algún refrigerio.

Durante el desarrollo de una reunión, es necesario:

Crear un clima de confianza, de modo tal que todos los participantes se sientan cómodos y pueden expresar sus ideas y opiniones. Si los destinatarios no se conocen entre sí, posiblemente sea conveniente generar alguna actividad previa para que los mismos se presenten y “rompan el hielo”.

No perder de vista el objetivo de la reunión. Si es necesario introducir algún tema no previsto, que el mismo salga del consenso

de los participantes, para no desvirtuar la finalidad del encuentro.

Designar un relator, cuya función sea tomar nota de las discusiones y propuestas que surjan en la reunión, y luego realizar una síntesis de las cuestiones acordadas para que queden en conocimiento de todos los participantes.

Controlar los tiempos de la reunión, ya sea para que no se extienda más de lo previsto, y también como mecanismo para evitar la monopolización de la palabra en alguno de los participantes. En este sentido, se puede designar un coordinador encargado de llevar adelante la reunión según la orden del día y darle la palabra a todos los presentes.

Talleres participativos

Los Talleres

La comunicación proporciona un sentido de propiedad cuando las personas comparten y reconstruyen experiencias con otros. Los talleres participativos son espacios muy propicios para dialogar e intercambiar conocimientos y opiniones.

Los emprendimientos de base cultural pueden aprovechar esta herramienta para:

- Acordar objetivos y áreas de trabajo con otras organizaciones de la comunidad
- Evaluar los bienes y servicios culturales con potenciales destinatarios, antes de lanzarlos al mercado
- Capacitar y formar sobre diferentes cuestiones vinculadas al emprendimiento

Participar en este tipo de talleres supone la existencia de sujetos activos, informados, motivados, que cuentan con las capacidades y herramientas adecuadas para discutir los objetivos, deseos, necesidades que surjan de ese intercambio.

Por eso, el principal objetivo de un taller participativo es que los destinatarios puedan integrarse al grupo y participar activamente.

Para lograrlo se sugiere utilizar algunas dinámicas de grupo, dependiendo del objetivo de cada taller.

Dinámicas para reflexionar sobre algún tema:

1. Dramatizaciones: los participantes reunidos en diferentes grupos representan una situación vinculada al tema del taller, mostrando diferentes comportamientos y argumentos de los protagonistas. A cada grupo se le puede solicitar que trabaje sobre una consigna en particular. Posteriormente, se debaten las escenas dramatizadas en función de los ejes temáticos propuestos por el facilitador.

2. ¿Qué pienso de...?: Con anterioridad al encuentro, el facilitador selecciona algunas frases, recortes periodísticos o fragmentos de películas que se vinculen directamente con los temas que se quieren trabajar durante el taller. Al comenzar el taller, muestra estos “disparadores” y les solicita a los participantes que en grupos compartan sus opiniones y lleguen a una conclusión. Posteriormente, le solicita a cada grupo que exponga su conclusión en un plenario.

3. Pro y contra: esta dinámica es particularmente interesante cuando se busca tomar una decisión respecto de un tema complejo, que conlleva ciertos riesgos. El facilitador plantea una situación a los participantes divididos en dos grupos. Uno de los grupos debe dar argumentos en favor de la situación planteada y el otro, en su contra. Mientras tanto el facilitador se ocupa de ir registrando los argumentos en un papelógrafo para su posterior debate.

4. Red de contenidos: El facilitador entrega a cada grupo de trabajo diferentes figuras con palabras vinculadas al tema del taller. Cada grupo debate cuál es la mejor forma de ordenar y disponer las tarjetas sobre un papel afiche de acuerdo a las consignas brindadas por el facilitador (por ejemplo, analizar causas y consecuencias de un problema). Puede sugerirse la construcción de una figura simbólica (árbol, torre, escalera, edificio, casa) Luego se exponen los afiches y se debate en plenario.

El rol del facilitador

Muchas veces es necesario que haya una persona que coordine, anime y medie en la construcción de procesos participativos. Esta persona se denomina **facilitador**.

El facilitador pone en acción estrategias y herramientas para que los participantes desarrollen sus capacidades, expresen sus opiniones, ideas y juicios sobre el tema y/o situación en cuestión. Sabe que en esta relación de intercambio todos los involucrados aprenden progresivamente, y a su vez, él aprende de y con ellos.

No hay fórmulas acabadas para construir el rol del facilitador, pero sí se pueden mencionar algunas habilidades que el facilitador deberá tener en cuenta para cumplir con su tarea:

- Iniciar el debate comenzando por alguno de los problemas que el grupo haya priorizado. Es conveniente partir de un tema que ya todos conocen pero sin perder de vista los intereses y objetivos del encuentro.
- Intentar que los participantes realicen preguntas y expresen sus inquietudes. El debate debe orientarse a la exploración de las causas del problema y sus posibles soluciones.
- Recordar que la utilidad de escuchar es tan importante para la comunicación como la de hablar. Incluso, en muchas ocasiones respetar los silencios puede ser la elección más adecuada.
- Mostrar respeto ante las opiniones, conocimientos y capacidades de todos los implicados. La gente aprende mejor en aquellas situaciones en que se intenta ganar su confianza, cuando se sienten comprendidos y respetados. Para ello, también es importante apoyar las destrezas de los participantes.
- Intentar manejar conflictos grupales, en caso que los haya y animar a los participantes para que tomen medidas a fin de resolver el problema.
- Estar atento a los procesos, evaluar los resultados y considerar cualquier cambio que sea necesario.
- Promover la toma de decisiones colectivamente.

El rol del facilitador se aprende. Es necesario contar con un espacio para discutir lo que hace, cómo lo hace, cuáles son los resultados y cómo se siente. La tarea del facilitador no puede realizarse en soledad, siempre es necesario contar con el apoyo y la legitimidad de los participantes.

La relación con los medios de comunicación y el trabajo de prensa

En muchos casos, los emprendimientos culturales pasan por diversas situaciones que necesitan algún grado de difusión masiva. Claro está que los medios además de ser empresas que venden noticias u entretenimientos en diversos formatos, tienen la capacidad de instalar temas e influir en las opiniones de los distintos actores de la sociedad.

Es importante tener a los medios como aliados ya que son una herramienta de comunicación con altísima llegada a millones de personas tanto en el ámbito local, regional y nacional.

Para evaluar si es conveniente para un emprendimiento cultural trabajar con los medios de comunicación, se sugiere preguntarse lo siguiente:

- ¿Por qué se quiere trabajar con un medio de comunicación?
- ¿Cuál es el tratamiento que este medio le da a la información vinculada a la cultura? ¿qué intereses mantiene respecto de la industria cultural?
- ¿Cómo llegará el medio a tratar el proyecto, tema y/o situación en cuestión?
- ¿Cuál es la cobertura que podrá realizar el medio?
- ¿A qué público llega habitualmente? ¿Por qué a este público le interesará el tema?

Estas preguntas no sólo sirven para ver las ventajas o desventajas de recurrir a un medio de comunicación. También son importantes para seleccionar a los medios que resultan más adecuados, de acuerdo a su línea editorial y a su formato (radio, televisión, cine, gráfica).

Una vez definidos los medios que se ajustan a la estrategia de comunicación que se intenta llevar a cabo, es conveniente:

Designar una persona encargada de mantener esa relación fluida con los medios y de participar en su agenda cuando así se requiera.

Armar una lista con los nombres de columnistas y/o periodistas y mantener una comunicación fluida con ellos a través de gacetillas, muestra de productos, informes, etc. Invitarlos a reuniones, actividades sociales, jornadas y/o promoción de los productos y servicios.

Facilitar información que resulte novedosa y difícil de conseguir. Incluir datos y cifras, en caso de que sea necesario.

Sugerencias para realizar una gacetilla de prensa

¿Por qué hacer una gacetilla? El propósito de una gacetilla es informar una noticia, es decir, algún suceso que por sus características merezca ser conocido por otras personas. Un buen comunicado de prensa debe proveer información útil sobre el proyecto, producto, servicio o acontecimiento, respondiendo a las preguntas: ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿quién?, ¿por qué? y ¿cómo?

Ir al grano: El contenido principal debe estar presente en el título y el primer párrafo. El detalle debe proporcionarse en el cuerpo del comunicado de prensa. Se cuenta con muy poco tiempo para atrapar la atención del lector. Por ello, se requiere una buena apertura, que resulte interesante e impactante.

¿Cómo garantizar fidelidad al mensaje?: A veces los medios, suelen modificar y/o añadir información propia a la gacetilla para que la información resulte "más vendible". Para facilitar la apropiación de la información y evitar los malos entendidos conviene redactar la gacetilla como si se tratara de un cuento.

Comunicar con creatividad: Muchas de las cosas que interesan y son importantes para el emprendimiento cultural no necesariamente tienen interés periodístico. Por eso, siempre es importante pensar en el valor que el medio le dará al tema que se está proponiendo. Lo ideal es enfocar en los aspectos de la información que son únicos.

¿Cómo hacerlo comunicable?: La mejor manera de comunicar una información es utilizando un lenguaje coloquial y de fácil comprensión. Es importante evitar un lenguaje técnico y las palabras difíciles.

CAPÍTULO 3: PRODUCTOS Y MATERIALES DE COMUNICACIÓN

¿Cómo ilustrar la gaceta? Las anécdotas y los ejemplos de la vida diaria suelen ser buenas herramientas para ilustrar la importancia y el valor de las noticias que se ofrecen.

Atenerse a la verdad: Siempre es conveniente decir la verdad y evitar las exageraciones. Si la gaceta de prensa no es correcta, pierde su credibilidad.

El sentido de la oportunidad: Hay que procurar que la gaceta sea oportuna. Mejor si se logra relacionar la información a temas de actualidad o asuntos de interés.

Sin vueltas: Los verbos en la voz activa atraen al lector, le dan énfasis a la información. A veces, es conveniente utilizar verbos cargados de sentimientos y emociones.

¿Quién soy?: El comunicado de prensa debe terminar con un párrafo corto que describa el emprendimiento, sus productos y servicios. Tampoco se debe dejar de mencionar el nombre de la persona de contacto, por si el periodista requiere comunicarse con él para ampliar la información.

¿Cómo escribir una gaceta de prensa?

Los elementos a tener en cuenta para armar una gaceta de prensa son:

Destinatario: precisar a quién va dirigida la gaceta, ya que en los medios suelen trabajar muchos periodistas. Conocer el nombre de la persona es lo mejor porque le da al periodista el rol de interlocutor válido para transmitir ese mensaje.

Fecha: incluir la fecha y lugar de la información. Esto le da el carácter de actualidad a la noticia.

Título: buscar un título atractivo y preciso en cuanto a lo que se busca comunicar

Cuerpo de la gaceta: el primer párrafo debe contener la información principal. Para ello conviene redactarlo siguiendo las preguntas: ¿qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿quién? En los párrafos siguientes, se puede ampliar la información respondiendo a las preguntas ¿Por qué?, ¿para qué? y ¿cómo?



Cierre: el último párrafo debe mostrar cierta complicidad o “enganche” con el destinatario, por ejemplo, explicitando qué es lo que necesita de él (puede ser que difunda la información por su importancia para la comunidad, que participe de una actividad, que conozca la organización, que se interese por el producto y/o servicio ofrecido.)

Firma: por último, es importante dar a conocer los datos institucionales del emprendimiento (nombre y apellido del encargado de prensa, nombre de la institución, teléfono, dirección u otros.) Esta información permitirá que los destinatarios sepan dónde recurrir para ampliar la información o acceder a algún producto.

Criterios generales para la evaluación y validación de materiales de comunicación

Uno de los mayores desafíos cuando se busca generar procesos de comunicación es que los interlocutores potenciales, se apropien de los sentidos y significaciones que se le quiso dar a cada producto y material de comunicación.

De alguna manera, al diseñar estrategias de comunicación, se busca reducir la distancia entre los que participan de un proceso de comunicación, logrando que la cadena de sentidos se enriquezca, se fortalezca y se amplíe hasta lugares desconocidos. Para lograr esto siempre es necesario tener presente quién es el interlocutor, cuales son sus experiencias, sus competencias culturales, sus necesidades e intereses en relación a la comunicación. Aún así siempre hay un margen, una distancia imposible de soslayar simplemente porque el interlocutor, es un otro diferente a nosotros.

La validación de materiales de comunicación, permite chequear y poner a prueba lo que se hizo, para revertir lo que en primera medida limita o condiciona el proceso de comunicación.

En primer lugar se trata de seleccionar a un grupo de personas que tengan las mismas características y competencias del interlocutor potencial para que hagan una revisión exhaustiva de los materiales de comunicación que se elaboraron.

La validación de materiales de comunicación permite evaluar si los interlocutores:

- comprenden la información y saben cómo ponerla en práctica
- acuerdan con los criterios estéticos que se utilizaron
- consideran al material como un producto valioso

Esto puede conseguirse compartiendo los pilotos, es decir, los materiales de comunicación preliminares (folleto, póster, libro, obra de teatro u otros) para que el grupo seleccionado de interlocutores lo evalúe en función de algunos criterios de validación preestablecidos.

Los criterios de validación se vinculan con los objetivos de la estrategia de comunicación y también con los criterios que se tuvieron en cuenta para la elaboración de los mensajes y de los productos de comunicación. Estos se pueden expresar a través de diferentes preguntas abiertas hacia los interlocutores. Por ejemplo:

- ¿Qué opinás sobre el material y/o producto de comunicación?
- ¿Qué es lo que más interesó del mismo? ¿Y lo que menos te interesó?
- ¿Cuáles crees que son las principales ideas que se quisieron transmitir?
- ¿Qué cambios le harías?
- ¿Crees que este material te aportó algo nuevo?
- ¿Se lo recomendarías a otra persona? ¿Por qué?

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Alfaro, María Rosa, *“Una comunicación para otro desarrollo”*, Abraxas Editorial S.A., Lima, 1993.

Balán, Eduardo y otros, *“Barrio Galaxia”*, Manual de Comunicación Comunitaria, Centro Nueva Tierra, Buenos Aires, 2002.

Burín, David y otros, *“Hacia una gestión participativa y eficaz”*, Manual para Organizaciones Sociales, Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 1998.

Costa, Joan, *“Imagen corporativa en el siglo XXI”*, 2001.

AAVV *“El Baúl de los recursos para la comunicación local”*, Ed. Eco Educación y Comunicaciones, Chile, 1995.

Espitia Viasús, Javier. *“Guía de Comunicación para la gestión y el desarrollo social”*, Red de Gestores Sociales, Colombia, 2005

Pereira, José Miguel, *“Comunicación y sociedad: problemáticas y desafíos”* en Revista Signo y Pensamiento N° 31, 1997.

Prieto Castillo, Daniel, *“La Educación en Comunicación”*, Ed. La Crujía, Buenos Aires, 1997.

Robirosa, Mario y otros, *“Turbulencia y planificación social. Lineamientos metodológicos de gestión de proyectos sociales desde el Estado”*, UNICEF- Siglo XXI España Editores, Buenos Aires, 1990.