

La construcción de estrategia en plataformas digitales de la Organización Argentina de Jóvenes para Naciones Unidas

Galindo, Maite Inés

Legajo G-2050/8

Facultad de Ciencia Política y
Relaciones Internacionales

Licenciatura en Comunicación Social
Tutora: Lic. Maestri, Mariana

Rosario, 2020



Hoja de evaluación

Galindo, Maite Inés. Legajo: G-2050/8. "La construcción de estrategia en plataformas digitales de la Organización Argentina de Jóvenes para Naciones Unidas". Tesina de Grado presentada a la Escuela de de Comunicación Social de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario como parte de los requisitos necesarios para la obtención del título Lic. en Comunicación Social. Rosario, 2020.

Tutora: Lic. Mariana Maestri.

Índice

1. Primera Parte	4
2. Marco teórico - metodológico	8
2.1. Sobre las Organizaciones y Organizaciones No Gubernamentales	9
2.2. La noción de identidad en las Organizaciones No Gubernamentales	11
2.3. La comunicación institucional	12
2.4. La relevancia de la comprensión de los Públicos	13
2.5. Hacia una definición de Comunicación Estratégica	13
2.6. El Plan Estratégico	15
3. El Plan Estratégico Comunicacional en el ámbito de las organizaciones no gubernamentales	18
4. Las Redes sociales como herramientas para las Organizaciones No Gubernamentales	22
5. Análisis del caso de estudio	25
5.1. Comprendiendo la estructura organizacional. La construcción de la demanda	25
5.2. Las plataformas digitales de OAJNU	31
5.3. El trabajo digital y la percepción de las sedes	34
5.4. La percepción de los voluntarios. Hacia una comprensión de la identidad de OAJNU	37
6. Una estrategia de comunicación digital a la medida	45
6.1. El público objetivo	45
6.2. El planteo de objetivos por etapas	47
6.3. Sobre los mensajes clave en Redes Sociales	49
6.4. La utilización estratégica de sus canales digitales	52
6.5. La modalidad de trabajo entre el equipo nacional y las sedes en torno a las estrategias de comunicación digital	54
6.6. Sobre la metodología de trabajo para la supervisión y seguimiento por parte del equipo nacional	56
7. A modo de conclusiones	58
8. Bibliografía	61
9. Anexos	62
9.1. Anexo I	62
9.2. Anexo II	69
9.3. Anexo III	74
9.4. Anexo IV	76

1. Primera Parte

Tema: La construcción de estrategia en plataformas digitales de la Organización Argentina de Jóvenes para las Naciones Unidas (OAJNU).

Introducción: La Organización Argentina de Jóvenes para las Naciones Unidas, conocida también como OAJNU, es una organización civil sin fines de lucro, inclusiva, pluralista y apartidaria conformada por jóvenes de 18 a 30 años con sede en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Chaco, Corrientes, Mendoza, Salta y Tucumán.

Su labor consiste en el empoderamiento de jóvenes mediante la realización de proyectos sociales y educativos con el objetivo de otorgar herramientas para inculcar conciencia sobre la importancia de una participación ciudadana activa, crítica, responsable y comprometida.

Como organización civil, depende de determinados recursos para el solvento de sus proyectos y actividades, estos pueden dividirse en:

- Recursos humanos: cuerpo de voluntarios.
- Recursos financieros o en especies: conformados por las cuotas voluntarias, donaciones en dinero o en materiales, financiaciones gubernamentales y apadrinamientos.

En la actualidad cuenta con 9 proyectos dirigidos por y para jóvenes con el objetivo de brindar nuevas herramientas y capacidades mediante enfoques sociales, artísticos, educativos, medioambientales, diplomáticos, entre otros.

Siendo una organización conformada en su totalidad por personas jóvenes de entre 18 y 30 años, es importante destacar que cuenta con una estructura organizacional minuciosamente definida y una importante credibilidad en las localidades donde trabaja. A pesar de ello, debido a la alta tasa de rotación de sus voluntarios y la indefinición de lineamientos institucionales en lo que a comunicación respecta, se evidencia una falta de capacidades y/o procesos instalados que le permitan fortalecer su presencia en las provincias. Esto se ve reflejado en la dificultad para la captación o permanencia de nuevos voluntarios y, principalmente, de donantes para solventar sus proyectos.

Gran parte de sus procesos y toma de decisiones resultan como consecuencia de la experiencia y no del análisis crítico de las herramientas y procedimientos adecuados según

sus necesidades, lo que año a año tiende a dificultar el logro de tales objetivos generando frustración por parte de los miembros y consecuente repercusión en la ejecución y alcance de los proyectos.

Es por estos motivos que resulta evidente la necesidad de realizar un análisis de los canales de comunicación y sus usos para, a partir del mismo, diseñar una estrategia acorde a las necesidades específicas de la organización con el objetivo de dar respuestas eficientes a tales problemáticas. Al ser una organización ramificada, contando con sedes dispuestas en distintos puntos del país, se destaca la importancia de unificar criterios en sus canales digitales de comunicación, a fin de otorgar un mensaje claro y unificado a la globalidad de sus usuarios, sin perder de vista las características propias de cada sede.

Podemos identificar una serie de dificultades y/o problemáticas que explican esta situación:

Se identifica, por un lado, una clara dificultad para la fidelización de los nuevos voluntarios que asegure una permanencia de los mismos en la organización. Esto se debe principalmente a que en su mayoría, quienes ingresan a la organización lo hacen como consecuencia de haber participado de un proyecto específico, conociendo sólo ese aspecto de la misma y no su globalidad, posibilidades, responsabilidades y potencialidades. Al ingresar con una expectativa idealizada en relación a una experiencia previa y no a un conocimiento integral, resulta muchas veces en una amplia tasa de deserción.

La rápida rotación de voluntarios trae aparejada a su vez otras problemáticas como la consecuente dificultad de desarrollar e instalar capacidades y aprendizajes dentro de la organización y el desperdicio de fondos financieros como resultado de dar las altas a los nuevos voluntarios en los padrones y plataformas digitales utilizadas para las labores diarias.

Por otra parte, los intentos de captación de donantes no han mostrado resultados sustanciales. Considerando que la figura del donante es esencial para las posibilidades de desarrollo de los proyectos mediante los distintos tipos de financiamiento vigentes, resulta este punto una problemática constante que se traduce en la dificultad para poder llevar a cabo las distintas instancias y actividades que busca generar la organización anualmente, siendo el factor monetario un problema recurrente para lograr las metas básicas e imposibilitando el crecimiento y expansión de su trabajo.

Las campañas de captación de donantes no cuentan con una estrategia global, sino que tienden a ser aisladas, con poca solidez y bajas repercusiones. En la actualidad, la mayor

parte de los donantes son personas vinculadas afectivamente con OAJNU, como ser ex voluntarios y familiares o allegados de voluntarios, lo que lleva a pensar que las campañas de captación de donantes externos no han dado los frutos esperados.

Por último, en lo que a criterios y estrategias comunicacionales respecta, las distintas sedes no cuentan con lineamientos definidos y unificados a nivel general, sino que desde la Secretaría de Comunicación de la Comisión Directiva Nacional se trabaja en la realización de campañas específicas a partir de distintos puntos de partida, por ejemplo: fechas de interés o efemérides, captación de donantes, temáticas coyunturales vinculadas a los valores de la organización. Esto se traduce en que cada sede produzca el contenido de sus plataformas a partir de sus propios criterios, quedando en muchas oportunidades descuidados o invisibilizados diversos ejes importantes de la organización e imposibilitando visualizar las dimensiones organizacionales para aumentar su credibilidad.

Así es que resulta dificultoso para una persona ajena a la organización comprender a primera lectura aspectos fundamentales como: objetivos generales, variedad de proyectos, alcance de los mismos, formas de colaborar, entre otros.

Todos estos aspectos simbolizan las principales problemáticas que dificultan la concreción de los objetivos inicialmente mencionados.

Objetivo general: Diseñar una estrategia de comunicación digital integral adaptada a las necesidades y características específicas de la Organización Argentina de Jóvenes para las Naciones Unidas buscando dar respuesta a sus objetivos de captación de capital humano para la misma en sus dos principales formas: voluntarios y/o donantes.

Objetivos específicos:

- Establecer las características del público objetivo de la organización para evaluar los canales y mensajes más adecuados para establecer un contacto con los mismos.
- Identificar las plataformas digitales que utiliza la organización para comunicarse con su público y definir su relevancia en relación al objetivo general.
- Determinar las características identitarias para la configuración de los mensajes claves organizacionales que ayudarán a destacar y atraer la atención de los usuarios frente a otras organizaciones.

- Definir las plataformas, canales, mensajes y circuitos idóneos para la obtención de interesados a colaborar con la organización, ya sea en calidad de voluntarios o de donantes.

2. Marco teórico - metodológico

Para el abordaje del presente trabajo se propuso una investigación de carácter cualitativo, tomando como punto de partida la realización de entrevistas en profundidad con los referentes de la Comisión Directiva Nacional de la organización vinculados a la temática, la Presidente Ana Sofía Gutierrez (Buenos Aires) y la Secretaria Nacional de Comunicación Guillermina Bravo (Mendoza), para indagar en detalle sobre los procesos, dificultades y criterios para la toma de decisiones en torno a la problemática abordada.

En una segunda instancia investigativa, se realizaron encuestas abiertas por un lado, a los Secretarios de Comunicación locales con el objetivo de indagar sobre las realidades y características a tener en cuenta para la elaboración de una estrategia integral dentro de la cual se verán implicadas las distintas sedes, y por otra parte, a la globalidad de los miembros de la institución, a fin de identificar aspectos y/o características comunes identitarias de interés que ayuden a la elaboración de los mensajes clave organizacionales.

El proceso de investigación fue abordado entonces desde la perspectiva del paradigma interpretativo, desde el cual se busca comprender, según Vasilachis, “el sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes” (Vasilachis de Gialdino, 1992, p.22). Frente a la utilización de ambos métodos de recolección de datos, surge la necesidad de una triangulación metodológica con el objetivo de abordar el caso desde diferentes miradas para lograr una comprensión más integral del objeto de estudio, evitando proponer estrategias ideales de acción, buscando así trabajar con la realidad organizacional, en lo que a recursos, posibilidades y verdades respecta, y proponer de esta manera un plan acorde a la misma para la elaboración y propuesta de soluciones realizables.

Desde el punto de vista conceptual, se trabajó el objeto de estudio desde una perspectiva interdisciplinar a través de aportes de diferentes áreas de conocimiento del campo de la comunicación social. Nos interesará comprender el concepto de *identidad* para el abordaje de la comunicación institucional, enfocada específicamente al área de las Organizaciones No Gubernamentales, la conceptualización de la comunicación estratégica y la comprensión de la importancia de la identificación de los públicos objetivos para la definición de un plan estratégico de comunicación en plataformas digitales.

A tales fines, se desarrollarán brevemente los supuestos conceptuales de cada uno en relación al objeto de estudio:

2.1. Sobre las Organizaciones y Organizaciones No Gubernamentales

Para el estudio de la comunicación de las organizaciones no gubernamentales en específico, primeramente debemos remontarnos a la conceptualización de las organizaciones en su generalidad.

En palabras de Fernando Flores, podemos decir que “las organizaciones no son meras instituciones o burocracia, sino que son fenómenos políticos” (Flores, 1994, p.39), entendiendo éstas como espacios donde entramos en contacto con otros seres actuantes con los cuales interactuamos, generamos acuerdos y vínculos. En política nos preguntamos qué clase de interacciones debemos tener unos con otros, qué clase de conversaciones sostendremos y cómo llevaremos a cabo esas conversaciones. Estas conversaciones transcurren en el marco de organizaciones de distintos tipos.

Ya sean con fines sociales, lucrativos, educativos, estatales u otros, las organizaciones son el punto de encuentro de individuos que cooperan para la satisfacción de deseos individuales y/o colectivos.

No nos interesará el abordaje de las organizaciones como objetos estáticos esperando ser observados, analizados y descritos, sino como espacios de transformación, de debate, de encuentro, así como lo plantea Flores, como un lugar donde se producen conversaciones. “Las conversaciones son fenómenos sociales en los cuales se realiza el trabajo, esto es, se toman acciones, se hacen juicios y se abren y cierran posibilidades.” (Flores, 1994, p. 64).

En una descripción simplista, podemos decir que utilizamos el término “organización” para distinguir algo organizado de algo que no lo es. Al llevarlo al marco institucional, podemos entenderlo como un conjunto de recursos a los que se le ha dado una estructura o un esquema con el propósito de alcanzar metas y objetivos específicos guiados por creencias o metas colectivas, también conocido como misión y visión organizacional.

Las Organizaciones No Gubernamentales u Organizaciones de la Sociedad Civil, por su parte, son entidades de carácter social que, como las demás, tienen un objetivo, misión y visión que constituyen su identidad, las cuales trabajan en proyectos y actividades no lucrativas orientadas al logro de un objetivo común. Las mismas están conformadas por individuos que pueden trabajar tanto de manera voluntaria como retribuida monetariamente.

Podemos decir entonces que las ONG son organizaciones independientes que surgen a raíz de iniciativas civiles y que están vinculadas a proyectos de impacto social, cultural, de desarrollo y otros, buscando generar cambios estructurales en espacios sociales

específicos. Mas es importante aclarar que no todas las organizaciones de carácter independiente pueden ser catalogadas como ONGs. Para serlo, el ACNUR (Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados) establece una serie de características que las mismas deben reunir para ser reconocidas como tal:

- Deben prestar servicios de utilidad pública: aunque no dependan del Estado ni de entes públicos ni privados, las organizaciones no gubernamentales u organizaciones de la sociedad civil realizan labores orientadas a lo público que susciten beneficios para la comunidad.
- Deben buscar el beneficio o la utilidad común: comprendiendo que no persiguen fines de lucro, se entiende que su trabajo busca el beneficio para las propias comunidades en las que llevan a cabo sus tareas y proyectos a fines de lograr un impacto positivo en las mismas.
- Promueven la participación y la autogestión: buscando brindar herramientas y capacidades a los destinatarios de sus proyectos para fomentar las actitudes proactivas y autogestivas para la resolución de problemáticas como motor del desarrollo.

Los objetivos de cada ONG pueden ser tan diversos como las problemáticas existentes en las sociedades para las cuales trabajan y las características del trabajo que realizan distinguen su carácter: asistencial, de prestación de servicios, de desarrollo social, entre otros.

En el caso particular de la Organización Argentina de Jóvenes para las Naciones Unidas, nos interesa este último, comprendiendo como organizaciones no gubernamentales de desarrollo social a aquellas que llevan a cabo proyectos cuyo objetivo es buscar soluciones y respuestas eficientes a problemáticas de carácter social tales como: desigualdad, pobreza, discriminación, etcétera.

Tal como se mencionó anteriormente, la labor de la ONG no radica simplemente en la colaboración y el trabajo voluntario para dar respuesta a una problemática específica, sino generar espacios de aprendizaje e incorporación de herramientas, a través de la realización de sus actividades y proyectos, en los cuales los destinatarios puedan adquirir capacidades fomentando la autogestión, fortaleciendo las posibilidades de desarrollo de los espacios donde trabajan.

2.2. La noción de identidad en las Organizaciones No Gubernamentales

Podemos realizar un primer acercamiento a la noción de identidad haciendo referencia a todo aquello que define a una organización y que la hace única y diferente. La cultura organizacional, las formas particulares de ser y de hacer, son un aspecto esencial en la conformación de su identidad. Entran aquí en juego los ritos, historias, hábitos, proyectos, costumbres y formas en que los individuos se relacionan. Podemos afirmar que:

La identidad de una organización o de un proyecto es, entonces, su personalidad, es decir, el conjunto de características, valores y creencias con las que se autoidentifican y se diferencian de otras instituciones o proyectos más o menos similares. En otro plano, la identidad alude a una cierta conciencia respecto de estos rasgos propios que la constituyen como lo que es y como diferente a las demás, como lo que no es. Se conforma a partir del entramado de discursos y prácticas que forman la vida institucional. Y más allá de que algún grupo dentro de la institución tenga la intención de moldear los rasgos distintivos de su personalidad, ésta no podrá evitar ser atravesada permanentemente por las percepciones, apropiaciones y resignificaciones que harán todos los grupos involucrados en ella. (Asociación Civil Comunia, 2010. p. 35.)

Retomando las conceptualizaciones de Joan Costa en sus escritos en “Creación de la imagen corporativa. El Paradigma del Siglo XXI”, entendemos la procedencia etimológica de “identidad” a partir de “idem” que significa “idéntico”, pero idéntico a sí mismo y no a otra cosa. Así la identidad implica la dialéctica de la diferencia: el ser o el organismo que es idéntico a sí mismo es, por tanto, diferente a todos los demás.

Según sus apreciaciones podemos definir la identidad a través de lo que se es y de lo que se hace. Aquí describe:

"Lo que es" intrínsecamente, consiste en primer lugar, en su estructura institucional o fundadora: su estatuto legal, el histórico de su desarrollo o de su trayectoria, su directorio actual, su domicilio social, el organigrama de actividades y filiales, la estructura del capital y sus posesiones.

"Lo que hace" es la actividad mayor alrededor de la cual se crea todo el sistema relacional y productivo. Estas dos caras responden a la objetividad de la identidad, pero es fundamental para el comunicador comprender que una organización y su identidad no se reducen solo a esto. Es importante reconocer otros aspectos que configuran la misma, sus características subjetivas, psicológicas, culturales y emocionales que la conforman tanto hacia adentro, para sus miembros, como hacia afuera, para los receptores de su imagen. Aquí entra en

juego lo que Costa denomina “subjetivación de la identidad”, la cual procede no solo desde lo que la empresa es y hace sino también de “lo que dice que es y hace”: todo aquello que ha sido explícitamente manifestado, sus aserciones, sus informaciones y sus promesas a través del flujo de mensajes y comunicaciones con sus diversos públicos, siempre en relación con lo que la empresa es objetivamente y lo que hace.”¹

Podemos encontrar en este punto algunas primeras conexiones entre identidad, acción y comunicación organizacional, aspectos claves a comprender, observar y analizar para un eficiente plan de comunicación estratégica. En este punto, debemos reflexionar y considerar si estos tres aspectos son coherentes entre sí, si se sustentan y se reflejan, debido a que existe la posibilidad de que determinadas acciones y/o comunicaciones no coincidan con la identidad y valores organizacionales, obstaculizando sus fines u objetivos.

La comunicación emerge como un elemento clave para la construcción y manifestación de la identidad, ya que es por medio de los intercambios consecuentes de la misma que se evidencian los principales aspectos identitarios que dan forma y contenido a esa trama significativa.

2.3. La comunicación institucional

Como vimos en el punto anterior, la comunicación es el espacio en el cual se evidencia la identidad. Cuando hablamos de comunicación institucional hacemos referencia a los mensajes (directos e indirectos, voluntarios e involuntarios) que las organizaciones transmiten, a través de los cuales se presenta como una entidad y habla como un miembro de la sociedad.

Esta comunicación de carácter institucional realizada por una organización tiene el objetivo de establecer lazos de comunicación con los diferentes públicos externos con los que se relaciona, no con fines estrictamente comerciales, sino más bien con la intención de generar una credibilidad y confianza en los públicos, logrando la aceptación de la organización a nivel social. Este sería el caso de la comunicación con la comunidad en la que está instalada, con los medios de comunicación, con los agentes sociales, etc. En ella estarían enmarcadas todas las acciones vinculadas a las Relaciones Públicas: relación con los medios de comunicación, comunicación de actos y actividades institucionales, publicidad institucional, etc. (Capriotti, 1999. p.85)

¹ Subjetivación de la identidad. (s.f.) En *Razón y Palabra* (Número 34). Recuperado de <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html>

2.4. La relevancia de la comprensión de los Públicos

Es fundamental para la elaboración de una estrategia comunicacional exitosa en cualquiera de sus formas, además del análisis de la realidad de la institución, empresa u organización estudiada, sus recursos, realidades, miembros, problemáticas, definir a quién le vamos a hablar. Estos actores destinatarios, en términos de comunicación estratégica, son lo que en materia de comunicación digital llamaremos *públicos*.

La noción de Público es uno de los pilares básicos en el ámbito del Marketing, de la Publicidad y de las Relaciones Públicas, y se lo reconoce como tal, siendo tratado en la mayoría de los libros y artículos sobre estos temas. Tanto los investigadores como los profesionales del sector ponen diariamente de manifiesto la importancia que tienen para las organizaciones el conocer y definir adecuadamente los públicos con los que se relacionan, sus públicos. (Capriotti, 1999, p. 35).

En los tiempos que corren y puntualmente, en el ámbito de las plataformas digitales, es vital tener pleno conocimiento sobre cuál es el público objetivo al cual cualquier organización dirige su mensaje. A mayor detalle se logre en la determinación de las características del mismo, más simple y preciso será la definición del tipo de mensaje, palabras clave, tipos de contenido y tonos de diálogo que utilizaremos en cada plataforma.

Las redes sociales constituyen actualmente un verdadero espacio de encuentro, en el cual las personas circulan, transitan y destinan su tiempo a la interacción y al encuentro, incluso en algunos casos más que de forma física. Así es que las personas no buscan interactuar con empresas o instituciones, sino realmente con otras personas. Esto nos invita a preguntarnos no sólo sobre cuál es nuestro público objetivo, sino sobre la importancia de entenderlo para definir los aspectos que constituirán la identidad de una marca o identidad organizacional que en el terreno de las redes sociales, dialogará con ellos al igual que cualquier otra persona.

En palabras de Paul Capriotti, “es fundamental el estudio en profundidad de la formación de los públicos y sus motivaciones, pues la imagen de la empresa se forma en ellos.” (Capriotti, 1999. P.35).

2.5. Hacia una definición de Comunicación Estratégica

En primera instancia, podemos entender a la Comunicación Estratégica como una perspectiva teórica-metodológica capaz de movilizar y transformar el entramado sociocultural en torno a un problema o tema existente. Se la entiende como una estrategia de intervención que busca promover procesos de cambio en los distintos grupos y sectores,

que dé oportunidad a la concentración, a la definición de las soluciones de las problemáticas existentes.

El punto de partida de la comunicación estratégica es el diagnóstico comunicacional, el cual permite evaluar las prácticas sociales hacia adentro de una organización, logrando obtener conocimientos sistemáticos sobre las mismas y poder conocer así las fortalezas y debilidades que luego serán retomadas para la planificación, entendida como una suma de estrategias destinadas a generar modificaciones en los procesos comunicacionales que ayuden a producir cambios positivos en el grupo, la comunidad o institución intervenida.

En una entrevista realizada por Sandra Massoni (2012), ella explicó al respecto:

Es una metaperspectiva que se ocupa del cambio social conversacional desde los nuevos paradigmas de la ciencia. Rebasa las teorías y metodologías de la comunicación clásicas que se restringen al estudio de lo comunicativo y propone abordar la multidimensionalidad de lo comunicacional como encuentro de la diversidad. Entiende a la comunicación como un fenómeno complejo, situacional y fluido; se ocupa de las transformaciones socioculturales en tanto ofrece herramientas y metodologías para propiciar reconfiguraciones en las modalidades del vínculo intersubjetivo situado. Incluye nuevas teorías y nuevas metodologías. Despliega nuevas competencias para el comunicador social y establece diferencias entre los comunicadores y otros científicos sociales así como con otros profesionales. (Massoni, 2012, p.7).

La perspectiva propuesta por Massoni implica una planificación de comunicación como un proyecto de comprensión que busca la articulación de matrices socioculturales diferentes, es decir, tendencias discursivas al interior de cada actor o sector. A través de su enfoque, busca poner a disposición del comunicador herramientas que le permitan cuestionar y cuestionarse respecto de situaciones de comunicación a partir del reconocimiento de su operatividad. Mediante la observación y el diagnóstico, la comunicación estratégica permitirá deconstruir y reconstruir los modos de interactuar de la organización tanto hacia su interior como hacia afuera de la misma.

“Una estrategia de comunicación es en este marco un proyecto de comprensión, un principio de inteligibilidad que busca abordar múltiples dimensiones de la comunicación como fenómeno complejo (porque incluye múltiples dimensiones) y fluido (porque es siempre movimiento, en tanto comunicación es acción).” (Massoni, 2007. p. 162).

Desde el abordaje propio de la comunicación estratégica, el rol que deberá adoptar el comunicador en su trabajo de diagnóstico, será el de analizar, identificar, planificar y dar respuestas comunicacionales eficientes a problemáticas pre-existentes a nivel

organizacional, las cuales en oportunidades surgirán de la propia demanda de la institución y muchas otras veces se evidenciarán a partir del propio trabajo de observación e investigación del mismo.

2.6. El Plan Estratégico

Luego del recorrido teórico planteado hasta el momento, podemos reconocer en este punto la importancia de la definición estratégica de la comunicación y la imagen organizacional para la concreción estratégica de sus metas y objetivos específicos de forma exitosa. Ahora bien, para poder alcanzar esta comunicación de carácter estratégico, es preciso actuar de forma planificada y coordinada de modo que la percepción de los distintos públicos de la organización sea acorde a los intereses y deseos pretendidos, facilitando y posibilitando así el logro de los objetivos.

En una primera aproximación podemos pensar la planificación en referencia a la organización, la previsión o la coordinación, a la definición de un conjunto de acciones con el propósito de alcanzar determinados objetivos en un período de tiempo establecido. Pero para poder lograr de manera exitosa las metas planteadas, el comunicador trabajará en el desarrollo de un Plan Estratégico Comunicacional por medio del cual se buscará transmitir la imagen organizacional deseada a los públicos objetivos establecidos según cada caso, buscando así que los mismos entren en interacción con la misma de la forma esperada.

El Plan Estratégico de Imagen Corporativa deberá tener unas bases sólidas y claras, que permitan una acción eficiente. Para ello, parte de la relación que se establece entre los 3 elementos básicos sobre los que se construye la estrategia de imagen:

- La Organización, que es el sujeto que define la estrategia, quien realizará y planificará toda la actividad dirigida a crear una determinada imagen en función de su Identidad como organización.
- Los Públicos de la organización, que son los que se formarán la Imagen Corporativa y, por tanto, hacia quienes irán dirigidos todos los esfuerzos de acción y comunicación para lograr que tengan una buena imagen;
- La Competencia, que será la referencia comparativa, tanto para la organización como para los públicos, ya que dichas organizaciones también realizarán esfuerzos para llegar a los públicos, y que en muchos casos pueden ser contradictorios con los realizados por nuestra propia organización.” (Capriotti. 1999. p. 135).

Estos son los principales aspectos que nos ayudarán a comprender y definir los objetivos sobre los cuales se trabajará para la elaboración de nuestro plan de comunicación

estratégico. Capriotti plantea una serie de ejes clave para la definición de objetivos a tales fines:

- Identificación: en este punto, la búsqueda de la organización estará puesta en que los públicos a los que aspira llegar reconozcan su existencia. Se hará hincapié en el conocimiento de quién es la organización, qué hace (cuáles son sus proyectos, actividades y metas) y de qué manera lo hace.
- Diferenciación: se buscará en este punto lograr destacar, ser reconocida por una diferenciación para con las demás organizaciones que pueden ser similares a ella y que representen una potencial competencia.
- Referencia: los dos primeros puntos hacen alusión a que una organización pueda ser considerada como referente en su área, esto es, ser considerada por los públicos como la organización que mejor representa los atributos de determinada categoría o actividad. En este sentido, "lograr la Referencia de la Imagen implica estar en una mejor posición para obtener la preferencia." (Capriotti. 1999. p. 136)
- Preferencia: en este punto, donde ya se ha logrado consolidar los aspectos anteriormente mencionados, los esfuerzos de la organización estarán puestos en ser la primera en el orden de pensamiento y elección por parte de los públicos en relación a las demás instituciones, corporaciones o empresas del mismo sector.

Estos ejes nos interesan no por sí mismos, sino por la posibilidad de vinculación, interrelación y concreción de acciones específicas por parte de los receptores o destinatarios (a quienes llamaremos públicos) de las comunicaciones diseñadas de manera estratégica con la finalidad de lograr uno o más objetivos previamente establecidos para los cuales las mismas han sido planificadas y desarrolladas.

Para la elaboración de un plan estratégico es pertinente realizar una serie de pasos que ayudarán al comunicador a una comprensión integral del objeto de estudio. De manera procedimental podemos decir que para su elaboración debemos:

- Realizar una o más instancias de observación de la institución, sus componentes, sus procesos y su entorno.
- Identificar las necesidades específicas que en este punto se plantean, las cuales pueden emerger de distintas maneras como consecuencia de la implementación de distintos instrumentos metodológicos, ya sea a través de la manifestación específica

de sus miembros, de la propia observación del investigador, de la identificación a través de la lectura estadística, entre otros.

- Realizar un diagnóstico que permita una investigación preliminar el cual nos posibilitará comprender las prácticas y características organizacionales relevantes para el trabajo.
- A partir de estos aspectos, el comunicador estratégico se verá posibilitado a establecer objetivos comunicacionales acorde a las necesidades evidenciadas a lo largo del análisis institucional.
- Segmentar, caracterizar, definir y seleccionar el o los públicos objetivos hacia los cuales estarán dirigidas las acciones comunicacionales diseñadas de manera estratégica.
- Se definirán las acciones comunicacionales a efectuar y se pondrán en funcionamiento.
- Luego de un plazo de tiempo considerado apto por parte del comunicador para la elaboración de mediciones y análisis, se podrá hacer una observación de los indicadores de los logros y resultados de las acciones comunicacionales para el retrabajo, de ser necesario, de las mismas.

Un plan estratégico comunicacional, al igual que todos los elementos que giran en torno al fenómeno de la comunicación, no es algo estático que permitirá una respuesta final a las necesidades organizacionales. El lenguaje y la comunicación, las instituciones y organizaciones, como así también las personas que las conforman son variables, fluctuantes y atraviesan distintas etapas en sus procesos de existencia, sufriendo cambios en su génesis, necesidades, objetivos, procesos y más, por lo que podemos decir que un plan estratégico tiene por objetivo brindar soluciones eficientes con una duración que, al final, está condicionada precisamente por los cambios en la conformación, procesos y objetivos propios de la institución en la que se desarrolla.

3. El Plan Estratégico Comunicacional en el ámbito de las organizaciones no gubernamentales

Para introducirnos en el terreno de la comunicación estratégica en materia de organizaciones no gubernamentales u organizaciones de la sociedad civil, lo primero que debemos hacer es comprender que éstas no operan de igual manera ni tienen las mismas características que las demás instituciones o empresas. Cuentan con aspectos propios que las distinguen y que condicionan sus acciones, procesos, mensajes, entre otros. Estas organizaciones pueden gestarse tanto en el sector público como privado, pueden o no estar formalizadas jurídicamente, pero sin dudas todas tienen como característica común la búsqueda de una transformación social en algún aspecto específico guiado por sus premisas y valores a través de acciones o proyectos.

Con el propósito de comenzar a pensar en la elaboración de un plan estratégico comunicacional en el ámbito de las organizaciones no gubernamentales es necesario hacernos algunas preguntas partiendo de la premisa de que no todos los protocolos y propuestas operan de la misma manera en ellas. Comenzamos por preguntarnos qué hace una organización, cómo está compuesta, a qué se dedica, en qué cree y cuáles son sus valores, cómo lleva a cabo sus tareas, entre otras interrogantes que nos permiten comenzar a acercarnos hacia la esencia de la misma, la cual nos acercará progresivamente a una definición de su identidad. En este sentido, podemos decir que para comenzar a diseñar una estrategia de comunicación para una organización civil, tenemos que preocuparnos por comprender su esencia, la de sus proyectos y la de las personas que la conforman.

Durante nuestro recorrido académico, los comunicadores hemos dado con una amplia variedad de definiciones de la palabra “comunicación” desde distintas perspectivas, que lejos de orientarnos a elegir aquella que consideramos más acertada según nuestro parecer, nos invitan a reflexionar constantemente sobre su implicancia para ir configurando y alimentando nuestra comprensión global sobre el fenómeno de la comunicación y lo que éste significa. Pensando a la comunicación en el ámbito de las organizaciones no gubernamentales, me interesa retomar la definición aportada por la UNESCO: “la comunicación sostiene y anima la vida. Es motor y expresión de la actividad social y de la civilización (...). Es la fuente común de la cual se toman las ideas, fortalece el sentimiento de pertenecer a una misma comunidad. La comunicación vincula en el hombre sus aspiraciones más nobles de una vida mejor.”² En estos términos, entendemos a la misma

² UNESCO, “Un mundo, múltiples voces”. Fondo de Cultura de México, México 1980, p.19.

como medio para la vinculación, para la generación de sentido de pertenencia y como motor de acción.

Fernando Flores afirma que el elemento central y básico, constitutivo del fenómeno organizacional es el lenguaje entendido como compromiso social, por lo que podemos decir que las organizaciones son redes de compromisos humanos que se dan en el lenguaje y con ello no nos referimos a representación de objetos o cosas que están en nuestra mente sino conversación, “específicamente conversaciones para la acción y conversaciones de posibilidades.” (Flores, 1994. P. 45).

En el caso particular, nos interesa comprender lo que él define como *conversaciones para la acción*, son:

Aquellas mediante las cuales logramos que las cosas se hagan. Produce dos cosas, una acción futura y un compromiso para la acción futura. Al hacer una petición o una promesa nosotros escuchamos *condiciones de satisfacción*: son simplemente aquellas que entendemos como las condiciones bajo las cuales se cumplirá una petición o una promesa. (Flores, 1994, P. 46)

Como se mencionó anteriormente, las organizaciones y especialmente las organizaciones de la sociedad civil son fenómenos políticos donde se encuentran seres actuantes que interactúan gestando un ámbito de conversaciones que da lugar al desarrollo de acciones con fines comunes, ya sean estos sociales, educativos, estatales u otros.

Ahora bien, para que estas conversaciones deriven en acciones concretas y eficientes, deben estar alineadas y definidas de forma estratégica de modo que sean coherentes con el trabajo orientado hacia el objetivo común. Es aquí donde se hace evidente la necesidad del plan estratégico comunicacional para la acción, el cual en rasgos generales implica:

- La elaboración de un diagnóstico organizacional, el cual nos ayudará a identificar las dificultades y necesidades comunicacionales mediante una investigación preliminar de la organización, sus actores, recursos, canales, procesos, dificultades y necesidades. En esta instancia avanzamos en la comprensión del problema familiarizándonos con la organización y los actores involucrados para obtener una visión lo más integral posible del escenario donde se trabajará.
- Una planificación que surge con el fin de alcanzar determinados objetivos comunicacionales previamente definidos a partir de la información relevada, en la

cual se determinarán a su vez las acciones a desarrollar tras la comprensión y definición de los públicos para su consecuente ejecución.

- Tras un plazo de tiempo previamente definido, en todo proceso de comunicación estratégica será fundamental la realización de una evaluación que nos permita analizar y medir los resultados obtenidos para definir la necesidad de ajustes sobre la estrategia inicial.

Detenernos a pensar en la especificidad de un plan estratégico de comunicación para una ONG nos invita a considerar las particularidades de las mismas e indefectiblemente encontrarnos con problemáticas comunes para el sector en materia de planificación:

En primer lugar, es importante considerar que, a diferencia de organizaciones con fines lucrativos, como las empresas que proveen productos o servicios, el capital humano de una organización civil está constituido en la mayoría de los casos por personas que acuden a ella de forma voluntaria. Esto es, personas atraídas por la motivación de trabajar en pos de un bien u objetivo común pero que no necesariamente cuentan con una formación profesional específica seleccionada para solventar una necesidad organizacional. Es así que las organizaciones civiles se encuentran en muchos casos con la necesidad de llevar adelante procesos legales, financieros, comunicacionales, contractuales, contables, entre otros, sin contar con personal capacitado para la ejecución de los mismos, precisando aprender y accionar sin bases sólidas. Sin dejar de mencionar que en muchos casos, las organizaciones no necesariamente cuentan con estructuras funcionales definidas que les permitan siquiera considerar la idea de elaborar una estrategia en términos de comunicación.

Asimismo, una de las principales problemáticas que comparten las ONGs es la limitación de recursos económicos que, al no ser el fin de las mismas pero sí un medio fundamental para la realización de sus tareas, repercute consecuentemente en otros aspectos de su trabajo, como ser, la dificultad o imposibilidad en algunos casos de trabajar con personal calificado, el acceso a recursos técnicos, la disposición limitada del tiempo de sus miembros, entre otros.

Si bien estas problemáticas son un hecho para un gran número de organizaciones no gubernamentales, es una realidad que la identificación de sus objetivos es simple y casi instantánea, ya que se encuentran plasmados en su misión que es la guía según la cual orientan y definen sus acciones, son simples de percibir y están constantemente presentes en los miembros de la misma ya que es la motivación que los convoca. Este objetivo

general es el recurso que ayudará en todo caso a elaborar las estrategias para las acciones específicas que apunten a alcanzarlo. “Planificar implica, antes que nada, mirar la realidad organizacional, saber dónde estamos y hacia dónde queremos ir para decidir las acciones para lograrlo.” (Comunia Asociación Civil, 2012. P. 70). Es así que se puede comenzar a avanzar hacia un nivel más formal de planificación al establecer los objetivos específicos que nos permitirán definir acciones concretas a partir de un proceso de análisis y evaluación de alternativas eligiendo aquellas más viables de acuerdo con las posibilidades y experiencias previas de la organización.

Podemos comprender entonces la singularidad que presenta la planificación estratégica comunicacional en el caso de las ONGs y afirmar así la relevancia que tiene en el trabajo para el logro de sus objetivos. La comunicación planificada de forma estratégica permitirá a este tipo de organizaciones evaluar y jerarquizar las acciones a realizar tomando en consideración las prioridades reales y los recursos existentes, tanto materiales como humanos, buscando optimizarlos y permitiéndole hacerse consciente de sus posibilidades para hacer un uso correcto y coherente de los mismos en el camino a la concreción de acciones claras.

A su vez, la planificación estratégica de la comunicación evitará que el peso de las acciones y resultados recaigan sobre una única persona, favoreciendo el accionar y la participación colaborativa en los procesos de toma de decisiones. La previsibilidad y transparencia de las acciones permitirá prever y considerar los resultados esperados de forma anticipada, ayudando a prevenir la frustración del cuerpo de voluntarios frente a metas poco realistas y fomentando el sentido de pertenencia y autorrealización ante la concreción de las mismas. Esto implica reducir riesgos ante la posibilidad de resultados negativos o imprevistos, cuidando no solo los recursos organizacionales sino también el bienestar emocional del equipo de trabajo.

Por último, como se mencionó anteriormente, la comprensión de la esencia y de la identidad organizacional es un aspecto vital al momento de comunicar especialmente en el marco de las organizaciones de la sociedad civil que reúnen a sus miembros precisamente por la búsqueda de una transformación social mediante el trabajo colaborativo. La comunicación estratégica facilitará la tarea de mantener una coherencia entre las acciones comunicacionales, la misión y la visión, abordando el trabajo de forma integral desde una mirada crítica y atenta, respetando los valores y fortaleciendo la identidad organizacional.

4. Las Redes sociales como herramientas para las Organizaciones No Gubernamentales

En todo plan estratégico de comunicación, la evaluación y selección crítica de sus medios y canales es un factor clave para la obtención de los resultados deseados. En los tiempos que corren, las plataformas digitales son un espacio de encuentro, intercambio y comunicación esencial para cualquier organización, pero antes de entrar en detalle sobre el beneficio y el impacto que significan las redes sociales como herramienta para las Organizaciones No Gubernamentales es importante entender qué son y cuál es su relevancia.

En búsqueda de una definición simplista y técnica, podemos decir que las redes sociales son plataformas digitales (en la mayoría de los casos gratuitas) con particularidades propias y distintivas entre sí, donde las personas interactúan compartiendo intereses y/o actividades. Éstas funcionan como un medio de comunicación e intercambio entre personas, empresas y organizaciones. Pero nos interesa además abordar este objeto desde una perspectiva compleja, que nos invite a pensar la noción de red social como “un proceso de construcción permanente tanto individual como colectivo. Es un sistema abierto, multicéntrico, que a través de un intercambio dinámico (...) posibilita la potencialización de los recursos que poseen y la creación de alternativas novedosas para la resolución de problemas o la satisfacción de necesidades. (Dabas, 1998. p.5).

Si bien estos son solo algunos abordajes de la noción, existen múltiples definiciones del término *redes sociales*, pero sin ánimos de buscar dar con las palabras más acertadas para describirlas, nos interesa más bien pensar en su relevancia como espacios de encuentro donde transitan e interactúan seres actuantes. Para la presente investigación, elegimos tomar a las redes sociales como herramientas que nos permiten comprender un mundo cada vez más interconectado, donde las personas conviven y se conectan cada vez en mayor medida de forma digital. Espacios sociales donde, al igual que en cualquier otro, los individuos comentan, comparten, opinan, debaten, exponen, militan, inspiran con la misma vigencia que en el mundo físico pero con una gran y trascendente ventaja, el fenómeno de la viralización.

Decimos herramienta porque como tal, ponen a disposición del usuario (y en nuestro caso, del comunicador estratégico) toda una serie de recursos que posibilitan la elaboración, planificación y ejecución de acciones estratégicas de comunicación en búsqueda de alcanzar objetivos puntuales. En sus comienzos, las redes sociales surgieron para conectar personas, pero con el correr del tiempo y el exponencial desarrollo de las mismas, los

intereses económicos se pusieron a la orden del día, dando lugar a la vinculación también de personas con organizaciones y con empresas, a la aparición de plataformas comerciales, vinculares, interactivas y muchas otras que conviven dentro de ellas como consecuencia de una permanente metamorfosis.

Esta constante transformación apuntada ya no solamente a conectar personas, sino a toda una diversidad de propósitos, trajo aparejado el desarrollo de una serie de herramientas analíticas que permiten cada vez más diagnosticar, evaluar, planificar y medir nuestras acciones para redefinir y potenciar los resultados de nuestras estrategias digitales. Actualmente, estas plataformas nos permiten medir las tasas de alcance, participación, fidelización, visitas que tienen todas nuestras publicaciones y aún más interesante, conocer en detalle las características de los usuarios que entran en contacto con los contenidos de una cuenta.

Desde el momento en el que nos convertimos en usuarios de una red social comenzamos a dejar huellas, marcas, información y datos que las plataformas recolectan. Cada una de las acciones que realizamos van configurando lo que podríamos llamar nuestra identidad digital según distintas clasificaciones: edad, género, intereses, gustos, hábitos de consumo, nivel de estudios, dispositivos de preferencia, entre otros. Todos estos datos nos permiten a su vez conocer cómo son las personas que ven los contenidos que publicamos, sus características, preguntarnos si son efectivamente el tipo de usuarios a los cuales nos interesa llegar y, en caso de no ser así, preguntarnos por qué no están siendo vistos por el tipo de personas que son de nuestro interés. Al hacernos todos estos interrogantes, lo que en términos de comunicación digital estamos haciendo es comenzar a pensar en la *segmentación* de nuestro público.

Cuando hablamos de segmentación, nos referimos a la posibilidad que nos brindan las redes sociales de seleccionar y definir aquellas características o parámetros que deben tener las personas a las cuales queremos dirigir la comunicación de nuestras cuentas, quienes constituyen por lo tanto nuestro público objetivo, para así elaborar una estrategia de comunicación digital acorde a éste y posteriormente evaluar los resultados.

La facilidad de acceso, la puesta a disposición de herramientas de análisis y recolección de datos, la posibilidad de difusión masiva de forma gratuita y la interconexión y generación de contenidos de forma colaborativa, son solo algunos de los motivos que vuelven a las redes sociales un terreno idóneo para el desarrollo y posicionamiento de las organizaciones no gubernamentales con fines estratégicos para potenciar su alcance y trabajar tanto en el

solvente de sus necesidades como en el impulso de acciones para el logro de sus objetivos específicos y generales.

Las ONG tienen presencia en los medios sociales con una triple finalidad: hacerse ver entre la población, generar conciencia sobre los asuntos que defienden y, en tercer lugar, convertir esos medios en un canal para encauzar las aportaciones de los ciudadanos, que resultan fundamentales para la subsistencia de sus objetivos. (...) Lo que ocurre es que las redes sociales y las plataformas se han convertido en una herramienta útil y necesaria que les van a ayudar a difundir su misión, aumentar la cantidad de donantes, reclutar voluntarios, ser referentes en una temática, generar alianzas, concienciar sobre un tema, incidir en políticas públicas o comunicarse con los destinatarios, entre otros. (Fernández Muñoz, García Galera, Barbero, 2018. P. 158).

Hoy más que nunca, las organizaciones no gubernamentales tienen la posibilidad de expandir su voz a gran escala, debido a las facilidades técnicas y gratuitas que significan las redes sociales contando incluso con una ventaja sustancial en términos de contenidos frente a otro tipo de organizaciones. Podemos decir que la moneda de cambio en el mundo digital no es el dinero puntualmente, sino las interacciones que son aquellas acciones que realizan los usuarios con un contenido y que fomentan su difusión y alcance. En este contexto, no hay contenidos con tanto potencial de viralización como lo son aquellos vinculados a la emotividad, la inspiración y los valores, siendo los proyectos de las ONGs, sus experiencias y objetivos una fuente inagotable de generación de historias de valor para el universo digital.

Es importante que en el proceso de elaboración de una estrategia de comunicación digital, las organizaciones seleccionen conscientemente aquellas plataformas en las cuales estarán presentes, evaluando sus características, beneficios y potencial. Ya sea Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn o cualquier otra, volvernors parte de una comunidad digital implica que nuestra presencia debe ser no sólo constante, sino también relevante para los demás usuarios. Elaborar contenido de valor pensado para nuestro público y apuntado a la materialización de nuestros objetivos es la premisa fundamental de la presencia organizacional en redes sociales.

5. Análisis del caso de estudio

5.1. Comprendiendo la estructura organizacional. La construcción de la demanda

Al momento de abordar una estrategia de comunicación en cualquiera de sus formas, debemos en primera instancia detenernos a pensar sobre la importancia de comprender la realidad específica de la organización, institución o empresa implicada. Las personas convivimos, creamos y transformamos los espacios que habitamos a través del lenguaje, y estos se van configurando a partir de nuestras costumbres, de nuestros ritos, de nuestra historia, de nuestros hábitos, etc. Es por ello que no podemos concebir la idea de replicar procedimientos y estrategias esperando que las mismas funcionen de manera eficiente o alcancen los mismos resultados en los distintos tipos de organizaciones.

En este punto, nos interesa acercarnos a la realidad de la institución de la forma más crítica y certera posible, buscando comprender en primera persona la percepción, problemáticas, anhelos y necesidades de sus miembros que son, al fin y al cabo, su esencia misma. Implicarnos en la investigación comprendiendo el carácter único de cada institución y de las personas que la conforman será la clave para implementar estrategias no solo eficientes, sino específicamente idóneas para cada caso.

Para poder comenzar a interiorizarnos en la situación específica del caso de OAJNU³, es pertinente detallar su estructura organizacional, la cual nos permitirá identificar posteriormente el funcionamiento de distintas dinámicas de trabajo de las cuales se desprenden situaciones y/o problemáticas que resultan de interés para la comprensión de consecuentes falencias en sus procesos y estrategias de comunicación.

La Organización Argentina de Jóvenes para Naciones Unidas está compuesta por una Comisión Directiva Nacional que cuenta con una serie de roles específicos que rotan mediante sistema de votación cada año. Asimismo, las sedes locales replican de forma casi idéntica esta estructura con ligeros ajustes. Podría detallarse de la siguiente manera:

Comisión Directiva Nacional, compuesta por secretarías específicas que acompañan a los responsables de cada rol en las sedes locales, organizadas de la siguiente manera:

- Presidencia: responsable de la dirección general de las acciones de la organización y de alinear las pretensiones de los voluntarios con los objetivos estratégicos de la misma.

³ OAJNU: siglas de la Organización Argentina de Jóvenes para las Naciones Unidas.

- Secretaría de administración, finanzas y legales: sector que dirige y administra los recursos y finanzas organizacionales, ocupándose además de las gestiones legales.
- Secretaría de desarrollo de fondos: equipo encargado de la generación de estrategias y políticas de sustentabilidad y financiamiento para la ejecución de los proyectos y actividades de la institución, potenciando los vínculos con aliados y donantes.
- Secretaría de coordinación de proyectos: dirección general de la totalidad de proyectos realizados por la organización que se replican en las distintas sedes, encargado de supervisar sus procesos, calidad e impacto.
- Secretaría de comunicación: área encargada de la coordinación de estrategias de comunicación a nivel nacional, supervisando y acompañando el trabajo de las sedes locales en búsqueda de la transmisión de una imagen unificada de la organización.
- Secretaría de fortalecimiento del voluntariado: área encargada de las gestiones administrativas vinculadas al cuerpo de voluntarios en materia de recursos humanos, desarrollando además políticas y estrategias para organizar y motivar a los miembros de la organización.
- Secretaría de promoción de derechos: equipo encargado de coordinar las relaciones públicas y promover acciones sociales para ampliar los espacios participativos de los jóvenes. Se identificó que este rol específico dejará de ser parte de la Comisión Directiva Nacional a partir de la gestión 2021 debido a reestructuraciones internas.

A la estructura nacional, se le suma también la Asamblea de Asociados, compuesta por dos asamblearios representantes de cada sede que rotan cada un período de dos años mediante sistema de votación. Este órgano tiene por objetivo generar instancias de debate con representación de miembros de todas las localidades para la toma de decisiones democrática de aquellos temas que afecten a la globalidad de la organización.

Esta estructura se replica de manera casi idéntica en las sedes locales, donde los encargados de cada área, acompañados de sus respectivos equipos de trabajo, son los representantes de los roles y responsabilidades de la Comisión Directiva Nacional. Estos equipos a nivel local son conocidos como Comités Ejecutivos y están conformados de la siguiente manera:

- Dirección ejecutiva: compuesta por el Director/a Ejecutivo/a y su vice-director/a.
- Secretaría de administración, finanzas y legales.
- Secretaría de desarrollo de fondos.
- Secretaría de coordinación de proyectos.
- Secretaría de comunicación.
- Secretaría de fortalecimiento del voluntariado.
- Secretaría de promoción de derechos.

Estas áreas se encuentran acompañadas a su vez por los Asociados Activos, que son todos aquellos voluntarios con más de 3 años de trabajo en la organización que manifiesten el deseo de adquirir dicho rol y quienes cumplen el rol de la Asamblea de Asociados a nivel local. Es de este grupo del cual mediante votación se elige a los dos asamblearios que representan a cada sede en la Asamblea de Asociados Nacional.

Comprendiendo ya el organigrama institucional, se trabajó en una primera etapa de acercamiento para la realización del diagnóstico organizacional mediante entrevistas con dos actores puntuales: la Presidente de OAJNU para la gestión 2020 Ana Sofía Bermúdez y la Secretaria Nacional de Comunicación Guillermina Bravo. A lo largo del diálogo con las representantes se pudo identificar un patrón de problemáticas y preocupaciones comunes en ambos testimonios, dirigiendo la atención de la investigación hacia tales aspectos.

La Presidente de OAJNU no tardó en manifestar la siguiente afirmación: “hay muchas cosas que hacer en relación a la sostenibilidad de la organización, algo que estuvo muy dejado de lado los años anteriores. El año pasado se consiguieron muy pocos Agentes de Cambio⁴ [...]. Había muchas diferencias por el lado de la motivación y el compromiso, por el lado también de que había una relación muy desgastada con lo que es Comisión Directiva y Comités Ejecutivos que comenzó a verse mucho más el año pasado. Veíamos que había una actitud a la defensiva de los Comités hacia la CD⁵, o que había una idea de que la CD no se sabe que hace o mucho no hace, y eso perjudicaba a la hora de pedirles algo.”

Mientras que por su parte, la Secretaria Nacional de Comunicación manifestó al momento de exponer los principales intereses y objetivos de su equipo de trabajo: “Se está apuntando principalmente a Agentes de Cambio ya que es una de las cosas que hemos dejado de lado

⁴ Agentes de Cambio: nombre que utilizan dentro de la Organización Argentina de Jóvenes para las Naciones Unidas para llamar a sus donantes.

⁵ CD: abreviación utilizada por los voluntarios para referirse a la Comisión Directiva Nacional.

durante bastante tiempo y ahora sabemos con más firmeza que es lo que mantiene a la organización.”

Fue a partir de estas primeras instancias conversacionales donde se pudo establecer los principales ejes a abordar según las afirmaciones de los referentes, es decir, trabajar en estrategias eficientes para la captación de donantes para ayudar a solventar económicamente los proyectos y actividades de la organización por un lado, y trabajar tanto en la captación como fidelización y motivación de su cuerpo de voluntarios por el otro. Estos dos aspectos son entonces los pilares fundamentales a resolver que guiaron la presente investigación.

Es sabido que las organizaciones de la sociedad civil, al ser de carácter no lucrativo, dependen en su totalidad del apoyo financiero externo para solventar su labor, ya sea en forma de colaboradores, socios estratégicos, cuotas sociales o, en lo que respecta a nuestro interés, donantes. Según expresaron los responsables de la organización, las estrategias de captación de los mismos nunca fueron constantes, sino que tiende a ser un aspecto olvidado y descuidado, debido a que en mayor medida el cuerpo de voluntarios destina su tiempo y energía a la planificación y organización de los proyectos, relegando este factor a un segundo plano, olvidando que resulta fundamental para el funcionamiento de la organización. Las sedes tienden a solventarse económicamente mediante las cuotas sociales de los voluntarios y las inscripciones de los proyectos principalmente, pero estas no resultan suficientes para lograr una estabilidad sólida que permita proyectar el crecimiento organizacional.

Es un hecho para los responsables que no existe plena conciencia por parte del cuerpo de voluntarios del valor real para el crecimiento organizacional que significa contar con una base estable de donantes y sobre la importancia de contar con una estrategia definida de captación de los mismos. Así afirmó Ana Sofía Bermúdez diciendo: “hoy en día son muy poquitos los donantes [...] a nivel nacional son 13 donantes y después el resto se divide entre las RPs.⁶[...]” Asimismo, afirmó que las campañas no han mostrado por el momento resultados reales que se traduzcan en donantes que no estén familiarizados con la organización, sino que las estrategias siempre estuvieron principalmente enfocadas a los padres de los voluntarios. Esto permite interpretar que tales resultados no están vinculados

⁶ RPs: abreviación utilizada por los voluntarios para referirse a las sedes, o como ellos las llaman, Representaciones Permanentes.

a una eficiente estrategia de captación, sino a un nexo afectivo con la organización, con la problemática adicional de que es una base limitada de potenciales donantes.

Todos estos aspectos y afirmaciones nos invitan a preguntarnos sobre cuáles son las estrategias comunicacionales elaboradas por los responsables para el alcance de sus distintos objetivos y por qué hasta el momento no se han materializado en resultados sustanciales. Más importante aún, nos invitan a analizar sobre cómo trabaja una institución con una estructura nacional en su vínculo con las distintas sedes en pos de intentar generar una comunicación e identidad uniforme, global, representativa, que abarque los distintos puntos del país donde la misma se encuentra y que respete criterios y lineamientos claros en pos del logro de objetivos comunes.

En relación a este punto, ambas referentes del equipo nacional destacaron rápidamente algunos aspectos relevantes que evidencian una problemática de escala global inminente a resolver para poder comenzar a pensar en estrategias comunicacionales eficientes que pudieran comprender a todos los equipos locales por igual. Estas afirmaciones, que en principio se muestran como problemáticas a resolver, dejan entrever a su vez potenciales fortalezas que posteriormente podrían ayudar a fortalecer el vínculo entre los equipos de trabajo y las estrategias conjuntas.

A lo largo de la investigación, se afirmó la falta de articulación general y la inexistencia de una estrategia de comunicación pensada de forma integral que abarcara a la organización en su globalidad. En este aspecto, las representantes mencionaron que OAJNU cuenta con diversos aspectos de valor, por ejemplo que todas las personas que en ella trabajan son voluntarios, jóvenes que realizan tareas a gran escala, eventos masivos para otros jóvenes, que trabajan decididamente por la promoción de derechos, pero que citando a Ana Sofía Bermúdez, “no estaban sabiendo transmitir todo su potencial.”

Por otra parte, se identificó que existe una idea común por parte de aquellas personas ajenas a la organización que indica una evidente dificultad para percibir las dimensiones de la misma, debido a que sus canales de comunicación se muestran de forma atomizada, hablando siempre desde la voz de las sedes y no como una organización de escala nacional. En palabras de Ana Sofía Bermúdez: “Desde afuera parece que somos sedes con una institución en vez de una institución con sedes.”

En este punto, es natural que comiencen a aparecer algunas interrogantes sobre los procedimientos de uso y gestión de las plataformas digitales en relación a las metas organizacionales. ¿Qué comunica OAJNU en sus redes sociales? ¿Qué diferencia hay

entre la comunicación de OAJNU a nivel nacional y a nivel sedes? ¿En qué redes sociales se encuentran y por qué motivos? ¿Existe algún tipo de lineamiento organizacional que estructure la comunicación, o las estrategias locales son autogestivas y autodeterminadas? ¿Cuál es el vínculo entre la Secretaría Nacional de Comunicación y los equipos locales? Todas estas preguntas son fundamentales para acercarnos hacia una comprensión de la dinámica de trabajo del equipo de Comunicación de OAJNU, sus modalidades, procedimientos, problemáticas, dificultades, potencialidades y consecuentemente, ajustes para apuntar progresivamente a estrategias de comunicación más optimizadas y eficientes.

A partir de la entrevista realizada con Guillermina Bravo, Secretaria de Comunicación Nacional de OAJNU, se buscó comprender la modalidad de trabajo con los referentes a escala local. De la misma interesa destacar algunos aspectos puntuales:

- El canal de comunicación que utiliza el equipo nacional para trabajar con los equipos locales es la aplicación Whatsapp, a través de un grupo en el cual se encuentran los secretarios locales y la secretaria nacional.
- Se realizan reuniones de status eventuales a través de videollamadas individuales para determinar la situación de cada sede en particular y poder brindarles asesoramiento y seguimiento.
- El único lineamiento fijo comunicacional que se realiza desde el equipo nacional a las sedes son los pronunciamientos emitidos desde la Secretaría de Promoción de Derechos, es decir, aquellos comunicados relacionados a acontecimientos, fechas o hechos relevantes sobre los cuales la organización emite un comunicado unificado.
- Las estrategias comunicacionales, planificación, elaboración de materiales, publicaciones y todo aquello que se comunica en las redes sociales de las distintas sedes es autogestivo. Las distintas representaciones permanentes definen de forma autónoma los contenidos que comunican en sus distintas plataformas.

Estas afirmaciones ponen a la luz las dificultades existentes para la transmisión de una imagen unificada de la organización, repercutiendo directamente en el logro de sus objetivos anteriormente mencionados, tanto para un potencial donante, el cual difícilmente se sentirá interesado en apostar por una ONG cuyo alcance e impacto no se percibe, como para un potencial voluntario al cual se le dificulta entender cuál es la labor y consistencia de sus proyectos y equipo de trabajo, pudiendo resultar así poco atractivo formar parte de la

misma y buscando volcar su dedicación a organizaciones que puedan mostrarse más sólidas.

5.2. Las plataformas digitales de OAJNU

Actualmente, la Secretaría Nacional de Comunicación es la encargada de difundir la voz de la organización a escala general en nombre de toda la institución. A tales fines, se encuentra presente en las siguientes plataformas dándole el uso descrito a continuación:

Sitio Web:

Dominio: www.oajnu.org

En esta plataforma puede encontrarse información en términos generales de la organización, su visión y misión, sedes, proyectos, equipos de trabajo, un blog donde se suben notas de interés elaboradas por los voluntarios, canales de contacto y la plataforma digital para donar de forma online. Este último punto resulta de particular interés para nuestra investigación, ya que este es el canal al cual se deberán redireccionar todas aquellas acciones de captación de nuevos donantes.

Por otra parte, algunos datos alojados en la misma no se encuentran debidamente actualizados comparando esta información con la otorgada por los referentes, como por ejemplo, el número de voluntarios que dice ser de 600 a nivel nacional pero según afirmaciones de la Presidente, actualmente es menor.



Instagram:

Dominio: @oajnu

Seguidores: 6.000 aproximadamente.

La red social de OAJNU a nivel nacional elabora contenidos destinados principalmente a comunicar los pronunciamientos en relación a temáticas, acontecimientos o fechas específicas sobre las cuales busca exponer la visión organizacional en relación a las mismas. En algunos casos se genera material de carácter institucional en el cual se brinda información sobre la organización, sus valores y trabajo.

Por su parte, se puede ver un trabajo de definición de criterios para el uso de las historias destacadas, en el cual se comunican los siguientes ejes: actividades de las sedes, proyectos, información sobre los orígenes y labor de la institución y contenidos sobre los 25 años de la ONG. De igual manera, puede observarse que esta estrategia no perduró en el tiempo ya que se encuentra desactualizada.

Por último, interesa destacar también que la frecuencia de publicaciones es bastante espaciada, lo cual permite pensar que no existe una planificación sobre los contenidos y comunicados a publicar a corto y mediano plazo, lo que nos lleva a entender la dificultad consecuente de pensar estrategias que aborden a todas las sedes. A pesar de ello, la tasa de interacción de las publicaciones es buena, permitiéndonos observar que esta plataforma otorga buenos resultados para sus contenidos, siendo una red social que aloja principalmente a usuarios de la franja etaria comprendida por los intereses organizacionales.

Facebook:

Dominio: OAJNU - Organización Argentina de Jóvenes para las Naciones Unidas.

Seguidores: 13.000 aproximadamente.

En esta red social, al igual que Instagram, se destaca principalmente la publicación de contenidos vinculados a pronunciamientos y efemérides, pero destaca una mayor presencia de difusión de actividades organizacionales tanto de escala nacional como de las distintas sedes.

Si bien la frecuencia de publicaciones en Facebook presenta una mayor constancia, la tasa de interacción es baja, a excepción de algunos contenidos específicos de mayor impacto. Esto de todos modos, no representa una problemática demasiado relevante debido a que

existen diversas estrategias de contenidos que pueden incorporarse para potenciar el vínculo y la interacción con usuarios del interés de la organización a través de las plataformas que tienen vigentes.

Linkedin:

Dominio: Organización Argentina de Jóvenes para las Naciones Unidas (OAJNU)

Seguidores: 14.000 seguidores aproximadamente.

En esta red social se comunican principalmente eventos organizacionales y pronunciamientos vinculados a la visión de OAJNU. Guillermina Bravo comentó en su entrevista que esta red social fue recientemente reactivada durante la gestión 2020 debido a que durante muchos años permaneció en desuso. Al percibir el alto número de seguidores y las características propias de este canal en particular, el cual habitualmente está enfocado a públicos con un perfil e interés profesional, se retomó su uso con el objetivo de comenzar a diseñar estrategias destinadas a la captación de donantes y/o empresas colaboradoras interesadas en contribuir con el trabajo de la ONG. Tomando en consideración la inactividad de la cuenta durante un amplio período de tiempo, se aprecia un buen número de interacciones que se ve favorecido por una nueva constancia en la frecuencia de publicación.

Twitter:

Dominio: Oajnu

Seguidores: 2000 seguidores aproximadamente.

Esta red social es utilizada con el objetivo de compartir mediante dinámica de retweets aquellos contenidos referidos a eventos, actividades y proyectos organizacionales publicados en las cuentas de las sedes locales. En este espacio no se generan contenidos propios y se evidencia una muy baja tasa de interacción.

Youtube:

Dominio: OAJNU - Organización Argentina de Jóvenes para las Naciones Unidas.

Suscriptores: 130 aproximadamente.

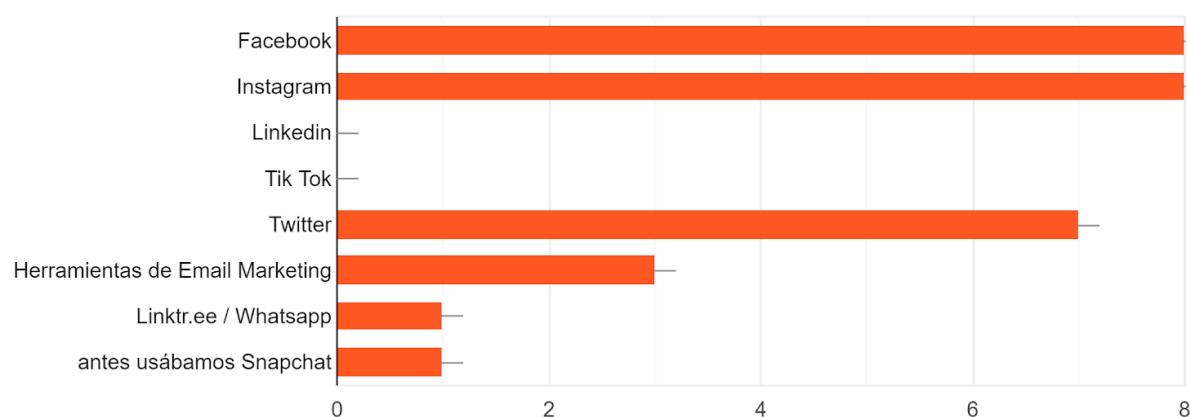
Esta plataforma es utilizada con el fin de alojar videos propios para posteriormente ser compartidos en las redes sociales o en el sitio web de la organización. Su uso es meramente de carga de contenido sin apuntar puntualmente al incremento de suscriptores o interacciones.

5.3. El trabajo digital y la percepción de las sedes

Por su parte, cada sede cuenta con sus propias redes sociales en las cuales difunde sus comunicados específicos. Esto resulta comprensible debido a que si bien todas forman parte de una misma organización, cada una cuenta con diferentes necesidades que justifican cierta autonomía respecto a los canales de comunicación, como por ejemplo, la planificación y difusión de proyectos y actividades a nivel local, la captación de nuevos voluntarios en cada provincia, la captación de pequeños socios estratégicos a escala local, entre otros. Pero en este punto comienza a acentuarse aún más la problemática e incertidumbre sobre la metodología de trabajo y la definición de estrategias de comunicación que ayuden a trabajar en el alcance de la transmisión de una visión unificada de OAJNU, ya que la comunicación propia de cada sede es tanto una necesidad real como una dificultad a abordar en búsqueda de soluciones.

Para una mayor comprensión sobre esta situación, se realizó una encuesta a los Secretarios de Comunicación locales en búsqueda de comprender su visión sobre el panorama actual en relación al trabajo entre equipo y para con el equipo nacional y, a su vez, su ideal en relación a esto. Al observar los datos recolectados es posible determinar aspectos comunes significativos para la investigación:

Gráfico 1: Redes sociales utilizadas por las sedes.



En este primer gráfico podemos observar que la totalidad de las sedes utilizan como herramienta para su comunicación las redes sociales Facebook e Instagram y tan solo una de ellas no complementa las mismas con Twitter. Mientras que algunas apuestan al uso de otras plataformas, se establece que las tres mencionadas anteriormente son las más relevantes para las sedes, mientras que en el siguiente punto de la encuesta 7 de los 8

secretarios aseguran que la más eficiente para ellos es la red social Instagram y 1 afirma que en su sede la de mejor funcionamiento es Facebook.

Gráfico 2: ¿Se realizan campañas de captación de voluntarios a nivel local?

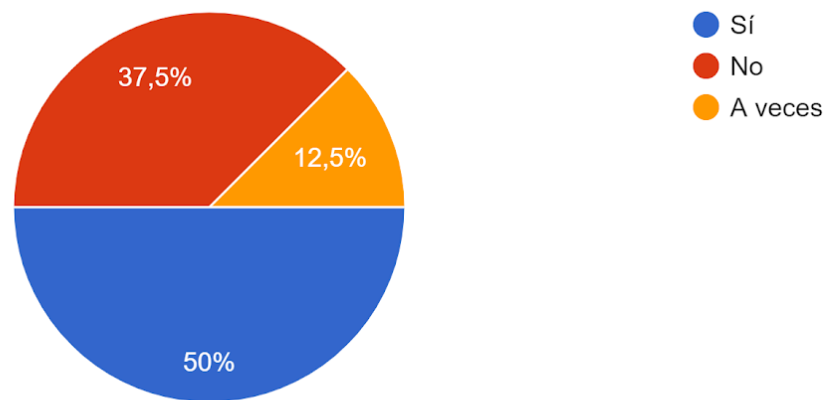
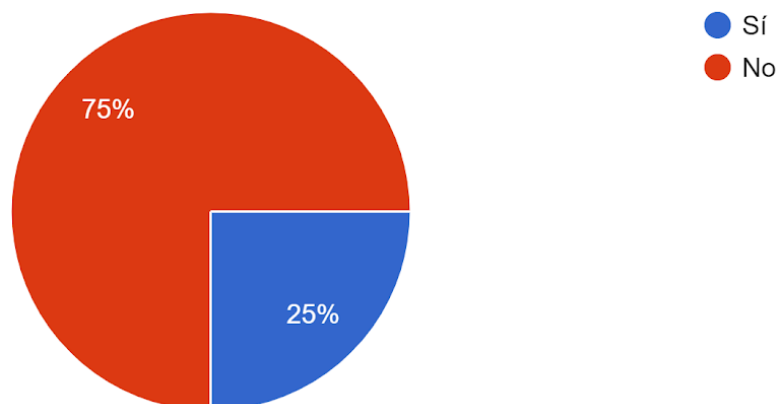


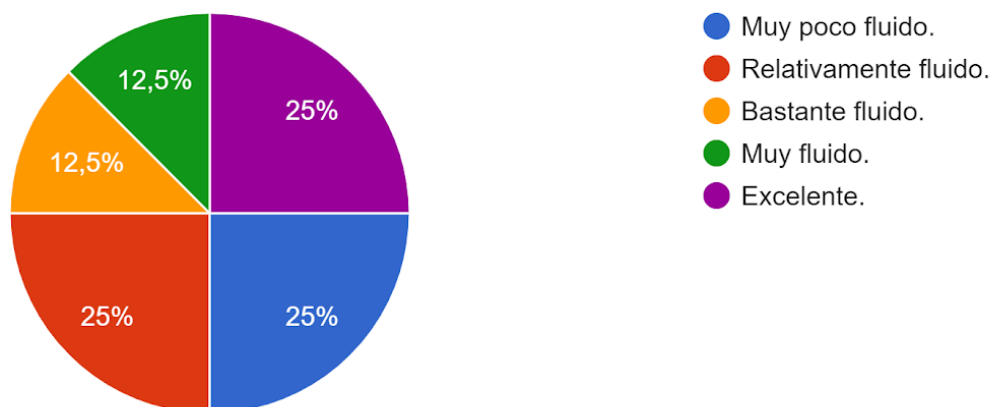
Gráfico 3: ¿Se realizan campañas de captación de donantes a nivel local?



Mientras que 5 de los representantes de comunicación de las sedes garantizan realizar campañas de captación de voluntarios de manera frecuente, sólo 2 aceptan hacer lo mismo para captación de donantes.

Estos resultados refuerzan los aspectos mencionados en las entrevistas sobre el descuido y falta de estrategia en materia de búsqueda de personas que aporten a la sostenibilidad económica de la organización por fuera de la misma.

Gráfico 4: ¿Qué tan fluido consideras el contacto con la secretaría de Comunicación a nivel nacional?



Buscando comprender la percepción de los secretarios locales respecto del vínculo con el equipo nacional, pueden observarse puntos de vista inconexos al respecto. Hay dos grupos del mismo volumen diametralmente opuestos: mientras que dos personas afirman que el contacto es excelente, otras dos optaron por decir que es muy poco fluido. Solo una persona más eligió una alternativa mayormente positiva, eligiendo la opción de un contacto “Muy fluido” mientras que los otros tres votaron por las alternativas intermedias.

A pesar de estas diferencias, se obtuvieron algunas apreciaciones interesantes que afirman la importancia y necesidad de trabajar de forma más unificada entre sedes y con la Secretaría Nacional. La totalidad de los secretarios locales afirmaron en estas encuestas que sería útil diseñar estrategias conjuntas a mediano plazo en materia de comunicación con el objetivo de potenciar el alcance e impacto de las mismas. Asimismo, muchos destacaron que proceder de esta manera ayudaría a transmitir una imagen institucional más unificada la cual permitiría comunicar mejor las metas a las cuales apunta la organización. De este modo podemos percibir que existe un anhelo común y una identificación clara de la necesidad de trabajar en la transmisión de una visión global de la organización que además, condice precisamente con lo expresado en las entrevistas con las referentes de la Comisión Directiva, lo cual resulta sumamente relevante ya que a pesar de las diferencias y dificultades internas planteadas en distintos momentos por los miembros de la organización, existe sin dudas una coherencia y búsqueda clara y común por parte de todos los actores implicados.

Un aspecto interesante a destacar es que la totalidad de los secretarios garantiza que uno de los principales aportes que podría realizar la Secretaría Nacional a las sedes es en

materia de capacitación, tanto para equilibrar las aptitudes y posibilidades de los responsables de las distintas provincias, como colaborando también en la definición de estrategias que permitan potenciar y difundir sus proyectos y objetivos. Asimismo, si bien algunos secretarios garantizan que la colaboración entre los equipos de comunicación de las sedes no es el óptimo, surgieron aquí diversas propuestas para mejorar este aspecto, entre ellas se destacan las siguientes:

- Realizar más propuestas de difusión conjuntas.
- Definir objetivos comunes.
- Elaborar un Drive donde puedan aportar material útil para sus compañeros.
- Trabajar en mejorar la relación entre los secretarios.

En resumen, algunas observaciones relevantes al diagnóstico obtenidas a partir de las encuestas a los secretarios de comunicación de las sedes:

Si bien se comprende y reafirma la importancia de la gestión de redes sociales particulares a nivel local independientes a las de OAJNU como institución de escala nacional, se afirma la importancia y demanda por parte de los equipos locales de la elaboración de estrategias conjuntas mediante el fortalecimiento del trabajo colaborativo en pos de solidificar la imagen institucional y potenciar sus resultados.

A pesar de que en algunas instancias los secretarios afirman falta de colaboración entre las sedes e incluso la existencia de un nexo débil con la secretaría a nivel nacional, todos abrazan la idea de trabajar en una contribución conjunta, proponiendo iniciativas y dinámicas para su implementación en términos generales y surge de ellos la demanda de capacitación y trabajo en los vínculos para fortalecer los equipos de trabajo.

5.4. La percepción de los voluntarios. Hacia una comprensión de la identidad de OAJNU

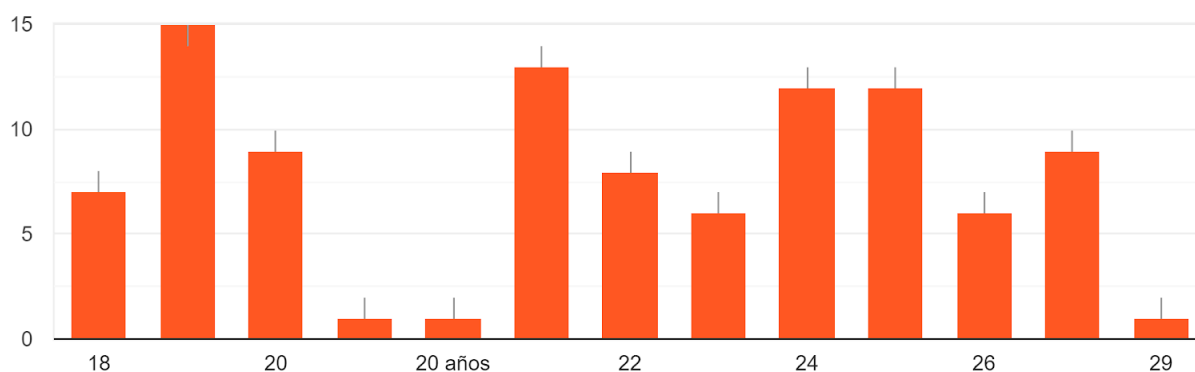
La noción de identidad puede ser abordada desde infinitos puntos de vista. Al hablar de identidad podemos referirnos por ejemplo, a determinados aspectos, características y acontecimientos que determinan el carácter único y personal de una persona, de una sociedad, de una empresa. Podemos referirnos también a la concepción que tiene una persona o un grupo de personas sobre sí mismos. Existen distintos tipos de identidades, pueden ser personales, nacionales, organizacionales, grupales, entre otras.

En este caso, en un intento por captar la identidad organizacional de OAJNU, se buscó comprender este término como todo aquello que la hace única y diferente a otras organizaciones. Entendemos que sus características, historia, personas y costumbres son aquellos aspectos que la configuran dotándola de cualidades que la distinguen y que a su vez, son los cimientos para generar el sentido de pertenencia de sus miembros quienes recíprocamente, la van transformando y reconfigurando.

Para comprender desde su interior la mirada que tienen los miembros de la ONG, se tomó una muestra de 100 voluntarios para la realización de una encuesta que permitiera acercarse hacia una comprensión de su visión. Ésta no busca ser de rigurosidad científica, sino que invita a interiorizarse en los significados y nexos que unen a los voluntarios con la organización y entre sí, con el objetivo de comprender aquellas características y patrones propios de la misma que destaquen, los cuales nos permiten más adelante trabajar en la elaboración de mensajes claves para nuestra estrategia de comunicación, tomados de las palabras de los propios voluntarios.

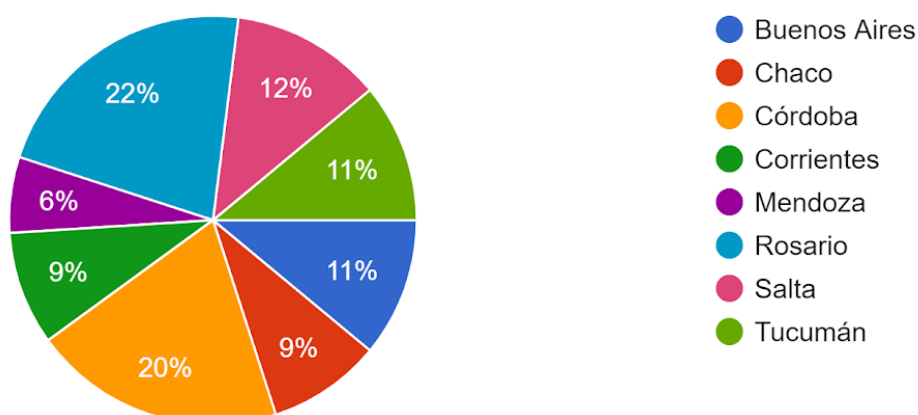
Esta segunda encuesta, nos invita a recorrer la identidad organizacional a través de los siguientes resultados y afirmaciones:

Gráfico 1: Edad de los voluntarios



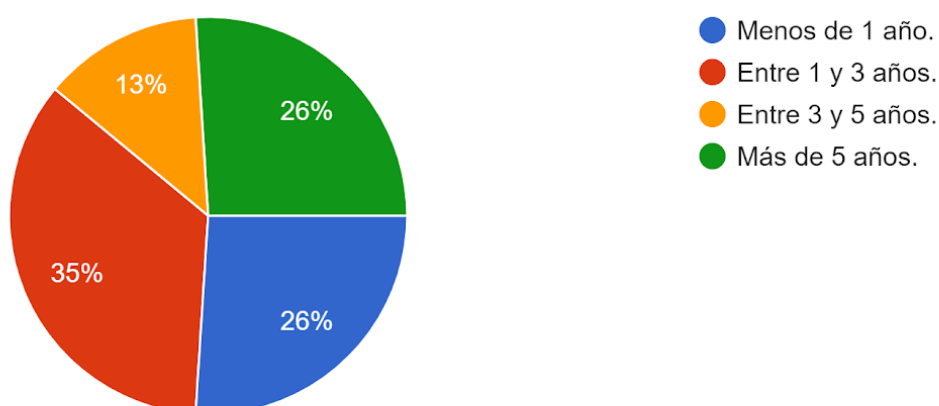
En primera instancia, se busca comprender cuál es la composición etaria de los miembros de la organización en rasgos generales.

Gráfico 2: Sede



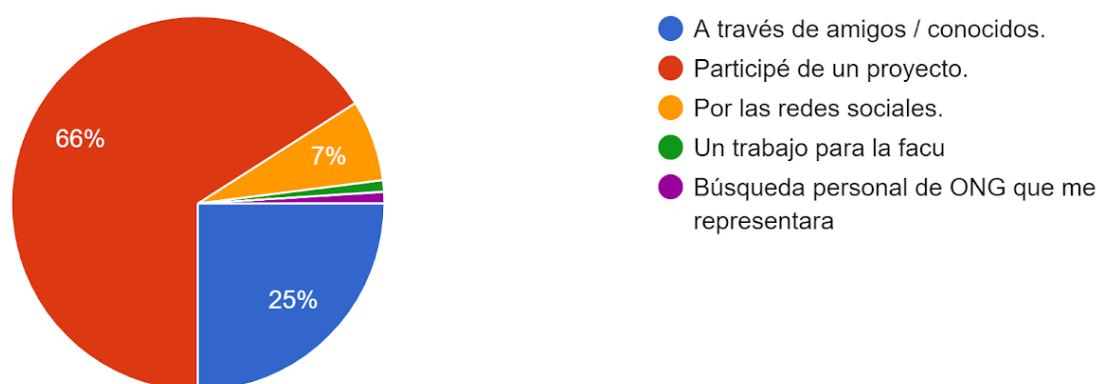
En la realización del sondeo se tuvo especial cuidado en contemplar la obtención de respuestas de miembros de todas las sedes con el objetivo de que los resultados impriman una visión tan representativa como sea posible y no solo de algunos segmentos de la organización.

Gráfico 3: ¿Hace cuánto tiempo sos voluntario de OAJNU?



Asimismo, se buscó hacer uso de este método de recolección de datos para comprobar las afirmaciones arrojadas en las entrevistas por las referentes de la Comisión Directiva que indicaban la existencia de una alta tasa de rotación de los voluntarios. En este muestreo se puede apreciar que más de un 60% de los voluntarios tiene menos de 3 años de trabajo en la organización, que según los indicadores planteados por OAJNU es la duración promedio de un voluntario en la misma. No nos detendremos en este dato a nivel estadístico sino simplemente como sustento de la necesidad del fortalecimiento del compromiso organizacional planteada por los referentes.

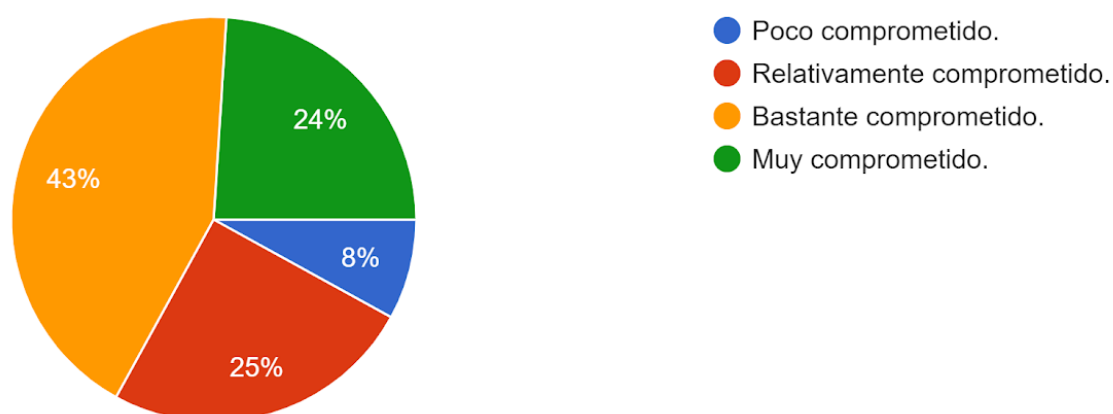
Gráfico 4: ¿Cómo conociste OAJNU?



Nos interesa este punto para comprender de donde deriva el mayor caudal de nuevos voluntarios que llegan a la organización, es decir, si las personas ingresantes provienen de estrategias específicas de captación de miembros o si derivan de otro lugar.

Las encuestas expusieron que el 66% de los voluntarios ingresaron a la organización tras haber participado de alguno de sus proyectos y un 25% lo hicieron a través de recomendación de amigos o conocidos, mientras que tan solo un 7% decidió participar a partir de comunicados en redes sociales. Esto invita a reflexionar sobre dos aspectos en particular: por un lado, sobre la percepción atomizada de los nuevos voluntarios respecto de la labor, metas y visión de OAJNU. Por otro, sobre cuáles son los motivos detrás del hecho de que tan solo un porcentaje pequeño de nuevos voluntarios provengan de acciones de redes sociales. ¿Son pocas o inefficientes? ¿Será que al contar con un amplio caudal de voluntarios que llegan por proyectos, nunca se plantearon la necesidad o importancia de elaborar estrategias específicas de captación?

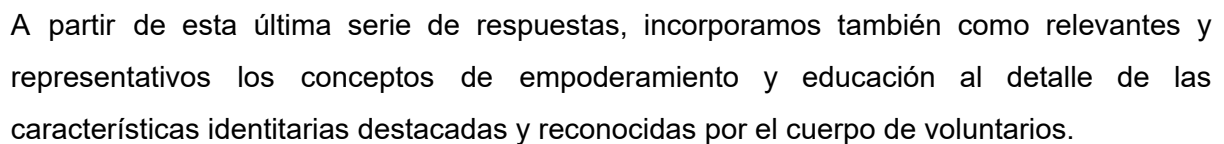
Gráfico 5: ¿Qué tan comprometido te sentís con la organización?



Ahora bien, apuntando en específico a aquellos aspectos característicos que definen a la organización, se le preguntó a los voluntarios cuáles consideraban que eran los principales valores que promueve la organización con el objetivo de empezar a obtener determinadas líneas guía que permitan comenzar a obtener palabras y conceptos para trabajar en la elaboración de mensajes clave representativos de su identidad. Algunos conceptos:

41

Nube de palabras 2: Si tuvieras que describir a OAJNU en tres palabras, ¿Qué dirías?



42

- “La dedicación que presta a las problemáticas de los jóvenes, centrando su trabajo en ellos.”
- “Personalmente, considero que a OAJNU la diferencia su forma y estructura de trabajo. En general, OAJNU tiene como “producto” de su trabajo el empoderamiento de sus participantes, es decir, les brinda un espacio donde los mismos puedan desarrollar sus capacidades en distintos aspectos y que aportan a su crecimiento personal. Este crecimiento permite a los participantes sentirse capaces de conquistar y apropiarse de espacios que no siempre les son permitidos; se hace consciente que desde su lugar y con sus capacidades puede realizar pequeños cambios en su entorno.

Otra características propia de OAJNU y que tiene que ver con sus voluntarios, es que los mismos son todos jóvenes de entre 18 y 30 años, desde la presidencia y su comisión directiva, hasta sus nuevos voluntarios. De este modo, se trata de una organización creada, dirigida y destinada por y para jóvenes. Esto le da característica de cercanía entre los voluntarios y los participantes de sus acciones, generando cierto nivel de confianza y apertura en los espacios brindados.”

- “Siento que nos diferencia el hecho de ser todos jóvenes que apuntamos si o si a la educación como bandera, sin importar qué ideología política o cualquier otro factor haya entre los voluntarios, y casi todos a pesar de pensar distinto, compartimos una misma base de valores mínimos que son los que OAJNU promueve y tenemos la energía para transmitir eso a nuestros destinatarios.”
- “El trabajo 100% desinteresado y altamente comprometido de su gente.”

Podemos recolectar entonces a partir de este recorrido por las respuestas y testimonios de los voluntarios, algunas características identitarias que nos brindan herramientas y comprensión respecto a la visión organizacional desde la perspectiva de sus miembros. Concluimos entonces que OAJNU es una organización que en su totalidad trabaja con modalidad voluntaria, es decir que ninguno de sus miembros es remunerado por sus funciones, incluso aquellos que desempeñan roles directivos y/o administrativos. Que la mayor parte de las personas que deciden formar parte de ella lo hacen como consecuencia de haber participado de un proyecto o por recomendación de una persona allegada, lo que evidencia una fuerte vinculación emocional por parte de sus miembros que se refleja hacia el afuera, pero que muestra por otra parte, que hasta el momento no se han tomado

medidas comunicacionales que hayan resultado eficientes para la captación de miembros a través de sus plataformas digitales.

Se observa también una clara percepción tanto de los valores organizacionales como de las responsabilidades y objetivos por parte de los miembros. En resumen, y en palabras de los voluntarios, “es una ONG de jóvenes para jóvenes.”

Retomando a Joan Costa, desde su percepción de entender la identidad organizacional desde “lo que es, lo que hace y lo que dice que es y hace”, decimos:

- Lo que es: una Organización No Gubernamental, sin fines de lucro, pluralista y apartidaria conformada en su totalidad por jóvenes de entre 18 y 30 años.
- Lo que hace: proyectos socioeducativos dirigidos a jóvenes que buscan promover el respeto, la empatía, el compañerismo, el compromiso, la democracia, el liderazgo, la tolerancia y la igualdad
- Lo que dice que es y hace: los miembros de OAJNU se definen a sí mismos con la frase “Somos la fuerza de jóvenes voluntarios empoderando a pares para construir una sociedad cada vez más inclusiva, democrática y promotora de derechos.

6. Una estrategia de comunicación digital a la medida

Con el objetivo de comenzar a desarrollar la estrategia de comunicación digital para OAJNU, es pertinente tener presentes dos aspectos fundamentales que representan la guía para una propuesta coherente y específica a las necesidades de la organización: por un lado, la importancia de dar respuesta a la problemática de captación tanto de donantes como de nuevos voluntarios conscientes sobre la labor de la organización y por otro, las dificultades existentes en relación a la modalidad de trabajo entre el equipo nacional y los equipos locales para la consecuente ejecución de propuestas eficientes.

Teniendo en consideración estos aspectos, se realizará el abordaje de una propuesta específica partiendo del conocimiento de las exigencias reales de OAJNU.

6.1. El público objetivo

Para la elaboración de cualquier estrategia comunicacional eficiente, es pertinente destinar el tiempo necesario a la correcta definición de su público objetivo para, a partir de allí, poder trabajar en la generación de mensajes específicamente diseñados con el fin de interpelarlos para lograr una acción puntual, mediante la utilización de canales estratégicamente seleccionados.

Un planteo habitual que surge por parte de aquellas organizaciones que por primera vez identifican y definen la relevancia de comenzar a elaborar una estrategia digital es la idea de querer dirigirse a “todo tipo de público”, siendo éste un error frecuente y fundamental a esclarecer desde el comienzo para explicar la importancia de la correcta definición de los mismos. Las distintas plataformas digitales nos exigen tener pleno conocimiento sobre cuál será el público objetivo al cual dirigiremos nuestros mensajes para obtener de él una determinada respuesta o acción puntual en pos de lograr los resultados esperados para alcanzar así los objetivos organizacionales.

Podríamos decir entonces que el público objetivo es aquel sector de la sociedad que reúne determinadas características comunes previamente definidas según nuestros intereses y necesidades para los cuales elaboraremos mensajes estratégicos buscando que realicen determinada acción. Mientras más definido y claro sea este público, mejor sabremos qué tipo de contenido y mensajes generar para alcanzar tal o cual objetivo.

Entendiendo a las redes como espacios dialógicos, debemos comprender las características del segmento al cuál nos interesa dirigirnos para saber exactamente qué queremos decir, para qué queremos decirlo y de qué manera lo diremos. Aparece entonces la noción de

“segmentación de públicos”, esto quiere decir, establecer los datos identitarios del mismo para elaborar un recorte poblacional de nuestro interés a través de la definición de datos demográficos como edad, ubicación, género, intereses, idiomas, hábitos de consumo de redes sociales, entre otros.

En nuestro caso particular, nos interesa definir los públicos objetivos para las redes sociales de OAJNU según sus distintas actividades y necesidades. Es importante destacar que, si bien podemos definir distintos segmentos de público objetivo para los cuáles nos interesará elaborar estrategias y mensajes específicos, es posible que cada red social utilizada esté destinada con mayor fuerza a algunos públicos que a otros según sus características específicas.

A partir de la investigación realizada y el conocimiento de la organización derivado de la misma, podemos definir tres públicos principales que serán clave para la definición de las estrategias comunicacionales en las plataformas digitales de OAJNU:

- Potenciales participantes de proyectos: este grupo hace alusión tanto a alumnos de colegios primarios y/o secundarios que puedan ser destinatarios de las actividades de la organización como también representantes de instituciones educativas.
- Potenciales voluntarios: se hace referencia a todos aquellos jóvenes que puedan presentar interés por ser miembro de la organización para contribuir en sus proyectos, actividades y tareas.
- Potenciales donantes: aquellas personas que puedan presentar interés por contribuir de forma monetaria con la realización de las actividades organizacionales.

En el caso particular de la presente investigación, nos interesa hacer foco en los dos últimos por lo cual se procederá a su desglose y definición para el desarrollo de las etapas siguientes de la estrategia:

- Las características demográficas del primer segmento, denominado “*potenciales voluntarios*” serán: personas de todo género que se encuentren dentro de la franja etaria de 18 a 30 años, residentes de aquellas localidades en las cuales exista representación organizacional (ciudad de Salta, Mendoza, Tucumán, Buenos Aires, Chaco, Corrientes, Rosario y Córdoba) y que presenten intereses vinculados a proyectos socioeducativos, democracia, participación ciudadana, política, inclusión y trabajo social, democracia, activismo y promoción de derechos.

→ Las características demográficas del segundo segmento, denominado “*potenciales donantes*” serán: personas de todos los géneros que se encuentren dentro de la franja etaria de 30 a 55 años, siendo 30 el piso considerando la búsqueda de aquellas personas que en la mayoría de los casos cuenten con un trabajo estable que les posibilite destinar un monto a colaborar con una organización de la sociedad civil, además de que en caso de querer contribuir no pueden hacerlo a modo de voluntarios debido al límite de edad establecido por la organización, y siendo 55 el máximo en miras de dirigir los mensajes a los grupos poblacionales que continúan presentando buena presencia y actividad en plataformas digitales. Las mismas deberán ser personas argentinas o residentes en Argentina, debido a la necesidad de realizar transacciones en moneda nacional con intereses en materia de inclusión, trabajo social, activismo, educación, democracia y promoción de derechos principalmente.

Comprendiendo las características de estos dos segmentos que representan a los destinatarios ideales de la comunicación digital de OAJNU en relación a la captación de donantes y/o voluntarios, se puede comenzar a delinear los siguientes pasos de la estrategia.

6.2. El planteo de objetivos por etapas

Se ha mencionado a lo largo de la investigación que los objetivos principales que la organización busca alcanzar son la captación de nuevos donantes y voluntarios pero ¿cómo sabemos si nuestras estrategias a medida que se desarrollen realmente cumplieron con nuestras expectativas? Para esto es importante que estos objetivos no sean abstractos sino que estén debida y puntualmente definidos, esto quiere decir, establecer números concretos y realizables los cuales se pretende alcanzar. Esta tarea estará en manos de los representantes de la Comisión Directiva Nacional quienes, tomando en consideración los números actuales, establecerá una tasa de incremento a la cual aspirar.

A partir de allí, se trabajará en etapas tomando en consideración el conocimiento y vínculo que tenga la organización con su público ya definido. Para abordar este punto se trabajará con cada segmento en particular.

Supongamos que en una primera etapa de implementación de la estrategia, la Comisión Directiva Nacional se plantea como meta incrementar su número de voluntarios en un 20% por sede y su número de donantes en un 50% por sede. Para ello será necesario definir el período de tiempo en el cual se espera alcanzar tales resultados. En la propuesta de la

presente investigación, se sugiere fraccionar las gestiones anuales en períodos trimestrales para la evaluación, ajuste y redefinición de las acciones a realizar para el alcance de los objetivos previamente mencionados. Tomando en consideración estas metas, podemos decir que los ciclos de implementación de la estrategia para cada segmento se darán de la siguiente manera:

Estas etapas trimestrales se dispondrán de la siguiente manera en relación a su interrelación con los usuarios/destinatarios de las acciones digitales:

- Descubrimiento: en una primera instancia se buscará realizar un primer acercamiento de las actividades de la organización a aquellas personas pertenecientes a cada segmento buscando establecer un primer contacto que despierte su interés mediante la utilización de los mensajes clave específicamente diseñados para cada uno.
- Interés: en esta etapa se busca generar contenido de valor que cautive a la audiencia y fortalezca el interés hacia las actividades, proyectos y hacia la organización en general intentando apelar a una vinculación entre las partes, apuntando a alimentar la consideración de la organización para realizar una acción en pos de satisfacer una acción o deseo, en este caso puede ser formar parte de la misma o contribuir con ella.
- Llamada a la acción: en una tercera instancia, en la que comienza a tener claridad y conocimiento sobre la labor y proyectos organizacionales, se apuntará a interpelar mediante la invitación a realizar acciones específicas por parte del usuario con miras a establecer un contacto estratégico. Los mismos pasarán a constituir lo que en términos de marketing digital se conoce como *leads*.⁷
- Acción o conversión: se realizarán acciones específicas para transformar a ese usuario que constituye un potencial voluntario o donante efectivamente en un miembro de la organización o un contribuyente.
- Evaluación: al finalizar cada etapa se procederá a la evaluación de los resultados alcanzados con el objetivo de identificar logros, falencias, posibles mejoras y

⁷ Un lead es un usuario que ha entregado sus datos a una empresa y que, como consecuencia, pasa a ser un registro de su base de datos con el que la organización puede interactuar. Este registro puede realizarse de forma física u online a través de formularios o acciones digitales.

cualquier contribución de utilidad para la realización de ajustes de la estrategia inicial y una nueva puesta en acción para una segunda etapa.

El establecimiento de las etapas y períodos de evaluación de las estrategias digitales es fundamental para poder tener pleno conocimiento de los resultados reales de nuestras acciones. Poder conocerlos y evaluarlos, nos permitirá retrabajar y ajustar las acciones propuestas en nuestra estrategia para garantizar una progresiva mejora de los resultados.

6.3. Sobre los mensajes clave en Redes Sociales

Cuando hablamos de “mensajes clave” nos referimos a aquellos conceptos que constituirán los pilares de la estrategia comunicacional en redes sociales tomando en consideración sus objetivos y sus públicos.

Para avanzar con este punto, es importante detenerse por un momento en cómo se definen los voluntarios de la organización actualmente. Su manifiesto expresa que los miembros de OAJNU se identifican a sí mismos de la siguiente manera: “Somos la fuerza de jóvenes voluntarios, empoderando a pares, para construir una sociedad cada vez más inclusiva, democrática y promotora de derechos.” En el mismo podemos reconocer muchas de las nociones que surgieron en las encuestas, como juventud, derechos, inclusión, tolerancia y democracia.

Comprender aquellos conceptos identitarios de la organización es fundamental para la elaboración de mensajes estratégicos que sean coherentes con su labor, valores y objetivos. Para ello, acudiremos a la noción de *Golden Circle* (círculo dorado), un concepto de marketing digital propuesto por el divulgador británico Simon Sinek, quien plantea un gráfico compuesto por tres círculos que buscan desglosar y acercarse a la identidad de una organización según distintos aspectos para aplicar tales características a sus estrategias comunicacionales. Esta perspectiva hace hincapié especialmente en el eje del *por qué* de las organizaciones, su razón de ser, motivaciones y propósitos, buscando de esta manera identificar la esencia que impulsa sus acciones por sobre lo que ofrece en sí misma.



→ **Por qué:** conocer el “por qué” de la organización es tener plena conciencia de los propósitos y valores que la movilizan a realizar sus proyectos.

→ **Cómo:** es el punto en donde se pone en evidencia el modo en que la organización lleva a cabo sus actividades.

→ **Qué:** se expresa en este punto específicamente lo que es y hace la organización.

La mayoría de las organizaciones, empresas e instituciones acostumbran comunicar principalmente el *qué* y el *cómo* de su trabajo, pero lo que resulta realmente estratégico para generar un mensaje enfocado a resultados que despierte un interés y una implicación del usuario es saber comunicar el *por qué*. Pasando en limpio:

- *¿Qué hace OAJNU?:* proporcionar herramientas y generar conciencia de participación ciudadana a otros jóvenes.
- *¿Cómo lo hace?:* a través de la realización de proyectos socioeducativos.
- *¿Por qué?:* porque sus voluntarios creen con firmeza en la posibilidad de construir de forma colectiva una sociedad inclusiva, participativa, democrática y promotora de derechos.

Este último punto es clave para la construcción de mensajes estratégicos enfocados al logro de resultados concretos. Todas las iniciativas y campañas digitales apuntadas a la captación de nuevos voluntarios o donantes deberán estar atravesadas principalmente por aquellos aspectos que constituyen la motivación y razón de ser de las actividades de OAJNU y de su gente.

Si bien es importante no descuidar la claridad en la comunicación de las otras dos aristas que permiten a quienes tienen un primer acercamiento con la organización comprender su labor de forma integral, comunicar el *por qué* ayuda a fortalecer la identificación y la implicación de aquellas personas que puedan efectivamente estar interesadas en realizar acciones específicas con la misma, ya sea donar o formar parte de ella para colaborar con su causa.

Se define también en este punto el tono comunicacional que utilizará OAJNU para dialogar en sus redes sociales, es decir, la forma en que se dirigirá e interrelacionará con sus seguidores. Este se define a partir de la observación y definición de determinadas características que configuran la identidad de una organización, institución o empresa, permitiéndonos comprender la manera que tiene de vincularse con su audiencia, generando un nexo sólido y coherente en los distintos canales digitales.

Para definir el tono que tendrá la organización en sus distintas plataformas deben analizarse algunos aspectos:

- *Los valores*, ya que la voz de la organización en redes sociales debe ser la expresión de los principios, la forma de pensar y la identidad de los miembros.
- *El público*, siendo fundamental tener en claro las características de las personas a las cuales interesa apuntar nuestra comunicación.
- *La personalidad*: en términos de su interrelación en plataformas digitales, resulta sumamente importante comprender la vinculación entre las marcas y las personas en estos espacios. Actualmente, existe un desdibujamiento de las organizaciones o empresas como entes en el mundo digital, siendo que las mismas participan en estos espacios casi como si fuesen personas, por lo cual se habla cada vez más de la “humanización de las marcas”. Esto es, pensar a la organización como si fuese una persona para poder definir sus características. Si OAJNU fuese una persona, ¿qué edad tendría?, ¿cuáles serían sus intereses?, ¿cómo sería su acercamiento a otras personas?. Todas estas preguntas nos ayudan a pensar la forma en que la organización se expresaría con los demás.
- *Recursos lingüísticos*: definir algunos aspectos del diálogo y la forma de expresarse que terminarán rasgos propios: ¿Se habla en primera persona? ¿Singular o plural? ¿Se utilizan recursos informales del diálogo digital, como hashtags o emojis?
- *Documentación de las definiciones*: tras haber establecido todas estas decisiones y definiciones, es importante realizar una guía de estilo para compartir a los distintos responsables de comunicación de la organización, garantizando así que las distintas sedes se expresen bajo los mismos criterios y lineamientos de modo de transmitir una imagen unificada y sólida.

Podemos pensar entonces que OAJNU, al ser una organización constituida por jóvenes voluntarios con un fuerte sentido de responsabilidad social y que presentan un marcado

interés por temas vinculados a la participación ciudadana, la democracia y la inclusión, que su tono será cercano, fresco, dinámico y transmitirá confianza, pero a su vez se dirigirá siempre con respeto y un cierto dejo de diplomacia, buscando evidenciar que si bien es una organización joven, también es merecedora de respeto debido a que ha logrado constituirse con bases sólidas y responsables tras años de trabajo y compromiso.

6.4. La utilización estratégica de sus canales digitales

Al momento de establecer una estrategia de comunicación digital, un aspecto importante a considerar es la interrogante sobre en qué canales vamos a estar presentes. Esto es, en caso de estar comenzando, hacer un análisis de las mejores alternativas de plataformas en las cuales estaremos o, en caso de ya tenerlas, volver a plantearnos racionalmente si aquellas en las que hemos abierto perfiles anteriormente son realmente las idóneas para nuestra empresa, organización o institución. Para ello debemos tener presente principalmente en qué redes sociales está alojado en mayor medida nuestro público objetivo y, por otro lado, qué herramientas y posibilidades nos brinda una red para el logro de nuestros objetivos.

Anteriormente se ha mencionado que OAJNU cuenta con perfiles en Twitter, Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube y además tiene un sitio web. Asimismo, la mayoría de las sedes replican esta estructura, destacando que en mayor medida garantizan que Instagram es la red que presenta mejores resultados. Tras la investigación, un aspecto relevante es definir la utilidad y objetivos de dichos canales.

Para esta propuesta se tomó en consideración por un lado el caso de la organización a nivel global y por otro las necesidades de las sedes.

Respecto a las redes de OAJNU como organización a nivel global se establece que se conservarán los siguientes canales, cada uno con un fin específico:

- Sitio web: por un lado, espacio que brinda información para el conocimiento integral de la organización con el objetivo de dimensionar su alcance, proyectos, misión y visión. Por otro, espacio donde se aloja la plataforma de “Agentes de Cambio” a donde serán dirigidas aquellas personas para convertirse en donantes de la organización.
- LinkedIn: este espacio brinda la posibilidad a los voluntarios de todo el país de conectar sus perfiles como miembros del perfil empresa de la organización. Es una plataforma que posibilita el posicionamiento de OAJNU como una organización de

escala nacional, manifestando su magnitud en una red que se caracteriza por el intercambio profesional buscando la generación de alianzas estratégicas principalmente, con otras organizaciones, empresas o instituciones que puedan colaborar con los objetivos organizacionales. También se considera que es un espacio de potencial captación de donantes, apostando a utilizar este canal para la elaboración de campañas específicas a tales fines.

- Instagram: este canal tendrá como principal objetivo el posicionamiento de la marca OAJNU como organización de escala nacional con representación en distintas provincias del país, la comunicación de los proyectos, manifiestos y valores, buscando contribuir con la construcción de una imagen unificada de la institución.
- Youtube: el objetivo de la plataforma será alojar el material institucional en formato video para redirigirse a otras plataformas, como la web o las diferentes redes sociales en caso de realizarse campañas de escala nacional.

Respecto a las redes sociales de las distintas sedes, se propone su uso de la siguiente manera:

- Instagram: será el canal con mayor fuerza de las sedes debido a su diversidad de herramientas, por un lado, y al hecho de que actualmente aloja al mayor número de usuarios que constituyen los distintos públicos objetivos de la organización, principalmente aquellos que representan a potenciales participantes de proyectos y potenciales voluntarios, además también a un importante número de potenciales donantes. En esta plataforma se dispondrá la información de forma estratégica para comunicar principalmente los siguientes aspectos:
 - Actividades y proyectos.
 - Campañas de captación de voluntarios.
 - Campañas de captación de donantes.
 - Pronunciamientos sobre acontecimientos, efemérides y sucesos vinculados a la actividad organizacional.
- Facebook: este canal tendrá una utilidad similar a la de Instagram pero destacando dos principales diferencias. Por un lado, el hecho de que aloja en mayor medida un volumen de usuarios activos que tiende a ser de edades superiores a los de Instagram, siendo un buen canal para fortalecer estrategias de captación de donantes. Por otro lado, a comparación de Instagram, brinda mayores facilidades

para la elaboración de enlaces que vinculen con otros sitios y plataformas, siendo de gran utilidad para la utilización de herramientas útiles como formularios, prestación de material de interés, videos y redireccionamiento a la plataforma de Agentes de Cambio.

- Youtube: plataforma que se utilizará para alojar material audiovisual producido en los proyectos y actividades locales con el objetivo de fortalecer el interés de participación de participantes de proyectos y a su vez, mostrar imágenes reales de estas instancias para compartir en otras redes sociales con miras a fomentar el interés en contribuir en las actividades organizacionales por parte de potenciales voluntarios o donantes.
- Newsletter: se propone generar un nuevo canal digital con un doble uso y finalidad: por un lado, dirigido a usuarios que aún no realizan ningún tipo de acción con la organización, con el objetivo de establecer contactos estratégicos que puedan convertirse en donantes y/o colaboradores mediante la difusión de la misión y proyectos de OAJNU y por otro, a aquellos donantes de la organización con el fin de brindarles información y novedades relevantes sobre las actividades, resultados e hitos de modo de alimentar la fidelización de los mismos y sostener así su compromiso y aporte con la organización.

En ambos casos, se sugiere dar de baja los perfiles de Twitter debido a que no han evidenciado hasta el momento resultados ni funciones estratégicas y no se considera una contribución significativa para los objetivos organizacionales.

6.5. La modalidad de trabajo entre el equipo nacional y las sedes en torno a las estrategias de comunicación digital

Para poder llevar a cabo una estrategia de comunicación digital eficiente es fundamental que cada actor tenga en claro sus tareas, roles y responsabilidades. Por ello, y a partir de las dificultades e inquietudes manifestadas en las distintas instancias de recolección de datos, se plantea la siguiente metodología de trabajo entre el equipo nacional y los equipos locales en relación al tema:

El rol del equipo nacional será generar lineamientos que colaboren a la constitución de una comunicación e imagen unificadas de la organización, brindando acompañamiento y asesoramiento a los equipos locales. Esta tarea tendrá dos principales ejes:

1. Elaboración de campañas de implicancia nacional: estará en manos de la Secretaría de Comunicación Nacional la planificación, elaboración, monitoreo y evaluación de campañas que impliquen a la organización en su globalidad, entre ellas, las de captación de donantes. Además, trabajará en todos aquellos comunicados vinculados a pronunciamientos, efemérides, acontecimientos coyunturales o temáticas que impliquen de igual manera a toda la organización, generando el material pertinente para ser replicado posteriormente por las distintas sedes con el fin de mostrar una comunicación unificada que surge desde un mismo lugar y librando a los equipos locales de trabajo excedente, brindándoles la posibilidad de destinar su tiempo a la comunicación de las cuestiones propias.

Respecto a las campañas de captación de voluntarios, entendiendo que las distintas sedes tienen plazos, necesidades y posibilidades dispares, su rol será el de establecer los mensajes claves y conceptos a transmitir en las campañas y brindar supervisión y acompañamiento en el desarrollo de las mismas por parte de los equipos locales en pos de realizar sugerencias de mejora o ajustes en caso de ser necesario.

2. Capacitación, consultoría y acompañamiento: comprendiendo que cada sede cuenta con sus particularidades, proyectos y actividades específicas, siendo claramente necesaria una relativa autonomía respecto a la generación de contenidos pero bajo una supervisión que garantice la coherencia comunicacional de toda la organización, la Secretaría Nacional tendrá como tarea realizar consultoría, seguimiento y asesoramiento a las acciones comunicacionales de las sedes para respetar los lineamientos organizacionales. A su vez, será la responsable de generar instancias de capacitación tanto para instalar nuevos procesos organizativos como para equilibrar las capacidades de los equipos de las distintas sedes.

Por su parte, el rol de los equipos locales será:

1. Planificar y elaborar las estrategias comunicacionales para la difusión de sus actividades y proyectos.
2. Desarrollar las campañas de captación de nuevos voluntarios: los equipos locales generarán sus estrategias de campañas locales tomando como punto de partida la conceptualización propuesta por el equipo nacional con el objetivo de mostrar un mensaje unificado. Estas campañas deberán ser supervisadas y aprobadas por el

equipo nacional antes de ser lanzadas con el fin de evaluar mejoras o ajustes pertinentes para potenciar su alcance y eficiencia.

3. Responsabilizarse con la difusión y puesta en acción de las campañas propuestas a nivel nacional, entre ellas, las de captación de nuevos donantes para contribuir con la sostenibilidad organizacional.

6.6. Sobre la metodología de trabajo para la supervisión y seguimiento por parte del equipo nacional

La propuesta de una estrategia digital que implique a la globalidad de la organización pone en evidencia la necesidad de ajustar procesos de trabajo para su correcta implementación. Es necesario entonces redefinir la metodología de trabajo que tendrán los equipos locales para con la Secretaría de Comunicación Nacional, siendo esta última quien tendrá la responsabilidad de capacitar a los responsables para la incorporación de los procesos.

En el punto anterior, hablamos de la necesidad de supervisión del trabajo de los equipos locales por parte del responsable de comunicación de la Comisión Directiva, pero no es posible realizar un seguimiento y asesoramiento eficiente y estratégico sin una organización y metodología definida que permita proyectar las acciones a mediano y largo plazo. Es por esto que se propone el trabajo de la comunicación de las sedes en formato de planificaciones de carácter mensual para su revisión y posterior ejecución. La metodología será la siguiente:

A lo largo del mes, el equipo de cada sede trabajará en la planificación y generación de los contenidos a publicar para el mes siguiente. Esta metodología de trabajo presentará una serie de beneficios para una comunicación organizada y eficiente:

- Capacidad de previsión de fechas y/o actividades venideras con el objetivo de planificar su comunicación y difusión de forma anticipada y debidamente elaborada.
- Permite definir objetivos mensuales y trabajar de forma organizada para alcanzarlos.
- Hace posible medir el rendimiento de acciones a mediano plazo realizadas de forma estratégica para su evaluación.
- Permite organizar con mayor facilidad los tiempos de los distintos miembros responsables de los contenidos, fortaleciendo el trabajo en equipo. Una generación

de contenidos previamente planificada dará tiempo suficiente para la recolección de información, redacción, diseño, programación y análisis.

- Asegura llegar a tiempo con el material necesario y con la mejor calidad.

Esta modalidad permitirá que previo al comienzo de mes, el responsable de comunicación de cada sede pueda tener una instancia de encuentro con el Secretario de Comunicación Nacional para la revisión y supervisión de los contenidos, como así también para dialogar sobre la implementación de todo aquel material que surge desde el equipo de la Comisión Directiva para incorporar de forma ordenada a su calendario de publicaciones.

De esta manera, contando con un calendario mensual previamente organizado, planificado, diseñado y revisado, el equipo local podrá programar los contenidos para ser compartidos de forma automática a través de las herramientas brindadas por las propias redes sociales, permitiéndole invertir su tiempo en el diseño de estrategias y acciones para el mes siguiente, garantizándose también la difusión de material coherente y con criterios unificados en las distintas sedes del país.

A partir de la implementación de las propuestas mencionadas, la organización podrá comenzar a avanzar hacia la concreción de una visión institucional unificada que respete y resguarde de igual manera las necesidades propias de cada una de las sedes, apostando al trabajo colaborativo y la generación de comunicados estratégicos enfocados al logro de resultados.

7. A modo de conclusiones

Lejos de pretender otorgar soluciones absolutas, la presente investigación busca acercar tan solo una de las posibles alternativas para abordar el caso trabajado. Es un hecho que las diversas técnicas metodológicas de recolección de datos procuran ayudar al comunicador estratégico a lograr un acercamiento crítico y objetivo hacia su objeto de estudio, pero si algo hemos aprendido durante nuestra formación es que tal objetividad es, al final de cuentas, una ilusión.

Así como no existen estrategias prediseñadas con resultados garantizados aplicables a todas las organizaciones, instituciones, empresas o grupos (como una suerte de receta infalible), tampoco existe una única lectura e interpretación posible de estos espacios sociales y de la realidad en que están inmersos. Nuestra conciencia y forma de percibir el entorno en el que habitamos está constituida y configurada por todas aquellas experiencias, aprendizajes, frustraciones, acontecimientos y vivencias que fueron parte de nuestra historia personal, transformándola y afectando el modo en el que interpretamos la realidad. Es por ello que frente a la situación planteada en esta tesina, existen tantas alternativas, abordajes y soluciones posibles como comunicadores estratégicos.

Del mismo modo, es fundamental comprender que el diagnóstico planteado, así como las propuestas de comunicación estratégica, son únicamente válidas y aplicables a la organización OAJNU en el momento histórico y en el lugar en que fueron propuestas. Las organizaciones, como todos los espacios de intercambio que los seres humanos compartimos, son organismos vivos donde los aprendizajes, las rupturas, las heridas, las alteraciones, la génesis y la evolución (o su destrucción) son una realidad que no podemos controlar, y ese es el encanto propio del trabajo del diagnóstico. Las problemáticas trabajadas y las características de los miembros que conforman a la organización, son propias de este momento y esta realidad, siendo estos mismos los que constituyen precisamente su esencia. La consecuente evaluación, redefinición y mejora de los procesos es una responsabilidad que debe ser adoptada como una constante para que las estrategias de comunicación, en este caso de sus canales digitales, no queden obsoletas sino que evolucionen progresivamente siendo esta investigación su punto de partida.

En lo que a la experiencia respecta, el trabajo de elaboración de un plan estratégico comunicacional para las plataformas digitales de OAJNU ha significado sin dudas un desafío tanto profesional como personal para quien escribe. Habiendo sido miembro activo durante casi 10 años de la Organización Argentina de Jóvenes para las Naciones Unidas,

fue esta instancia una oportunidad única para llevar a la práctica todas las herramientas planteadas a lo largo de la carrera de la Licenciatura en Comunicación Social con el fin de abordar la tarea investigativa dejando de lado mis preconceptos, vinculaciones afectivas y experiencias para poder trabajar el caso de la forma más crítica y profesional posible. En mis años en la organización, tuve la oportunidad de trabajar en diversas funciones dentro de la Secretaría de Comunicación, tanto a nivel local en la ciudad de Rosario, como a nivel nacional como miembro de la Comisión Directiva, pero sin contar en ese entonces con los aprendizajes posteriormente adquiridos que me han aportado los estudios de comunicación estratégica principalmente. Hoy en retrospectiva, puedo apreciar la formación profesional que me ha otorgado la carrera y evaluar las infinitas potencialidades que tiene ese espacio de trabajo para colaborar con la organización en la ampliación de sus horizontes y expansión de sus posibilidades, especialmente haciendo un uso inteligente de las plataformas digitales con todos los beneficios que las mismas pueden otorgar a este tipo de espacios.

En la actualidad, existe una suerte de “demonización” de las redes sociales en torno a diversos aspectos: el robo de datos, la alienación de las personas, los intereses comerciales, el condicionamiento de los pensamientos, las fake news, entre otros, pero en lo personal considero a las mismas antes que nada como espacios de posibilidades. Es un hecho que (al igual que en el mundo físico), las redes han abierto un nuevo terreno para profundizar aún más las brechas y problemáticas existentes a escala internacional, pero así como esos aspectos se ven acentuados, también se ven impulsadas de forma ilimitada las posibilidades de difusión y vinculación de los seres humanos y sus propósitos a través del fenómeno de la viralización, los espacios comunes y los ideales compartidos para los cuales las fronteras físicas ya no son una limitante.

Como usuarios, pero sobretodo como representantes de organizaciones, instituciones, empresas, centros de estudiantes o cualquier tipo de grupo en materia de comunicación, tenemos la responsabilidad de hacer un uso responsable e inteligente de estos espacios y ser conscientes de que significan un lugar de interacción y socialización tan real como cualquier otro. Esto quiere decir que nuestras acciones en el mundo físico, ya sea que nos representemos a nosotros mismos o a otros, deben replicarse y verse reflejadas también en las plataformas digitales para lograr el impacto y transmitir el mensaje que buscamos. Comunicar con ética, responsabilidad, respeto y buscando empoderar a sus pares es, al final del día, el modo en el que deben funcionar las redes sociales de OAJNU.

Por último, se espera que esta tesina haya brindado soluciones prácticas a aquellas problemáticas que atañen a la organización en cuestión, reforzando el concepto de que como se dijo al comienzo, no son las únicas válidas y posibles, las mismas han sido pensadas, diagramadas y planificadas bajo el pensamiento crítico del comunicador estratégico.

8. Bibliografía

- Capriotti, Paul (1999) "Planificación estratégica de la imagen corporativa", Málaga, España.
- Capriotti, Paul (2007) "Gestión de la marca corporativa", La Crujía, Buenos Aires (Argentina).
- Capriotti, Paul (2009) - "Branding Corporativo - Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa.", Santiago de Chile, Chile.
- Comunia Asociación Civil (2012) "Manual de Comunicación para Organizaciones Sociales: hacia una gestión estratégica y participativa.", Buenos Aires, Argentina.
- Flores, Fernando (1999) "Creando organizaciones para el futuro.", Santiago de Chile, Chile.
- Carmen García Galera, Cristóbal Fernández Muñoz, Jesús del Olmo Barbero (2018), "La Comunicación del tercer sector y el compromiso de los jóvenes en la era digital."
- Massoni, Sandra (2007) "Comunicación estratégica. Experiencias, planificación e investigación en marcha." Rosario, Argentina.
- Vasilachis de Gialdino, I. (1992) "Métodos Cualitativos I", Centro Editor de América Latina.

9. Anexos

9.1. Anexo I

Entrevista a Sofía Bermúdez, Presidente de la Organización Argentina de Jóvenes para las Naciones Unidas.

- **¿Cómo está organizado OAJNU actualmente a nivel nacional y cómo se traspolo esa organización a las distintas sedes?**

Bueno, este año decidimos que si bien ya estaba organizado el nuevo Plan Estratégico Organizacional, decidimos seguir utilizando en lo que es la estructura, lo que es la estructura anterior, ya que el nuevo PEO propone otra estructura con por ejemplo, Secretaría de Impacto, Financiamiento, son bastante distintas. Entonces este año, lo llamamos como un año de transición, por lo menos eso decidimos mantenerlo. Por ahí una diferencia con otros años es que ahora lo que es Proyectos Internacionales ya no está en lo que es Comisión Directiva sino que está como algo por separado, sería como un encargado / encargada con quien yo me comunico pero no es que está dentro de la Comisión Directiva y que participa de todas las decisiones. Por lo menos eso tratamos este año mantener para que no sea un cambio tan brusco considerando también toda la situación de la organización de falta de compromiso, falta de motivación. Es como que ya tenemos un montón de cosas que sobrellevar, más toda la bola legal que tenemos hace un montón de años sin resolver, eran todas esas cosas más encima la implementación del nuevo PEO, entonces nos pareció que era un montón ir drásticamente de una cosa a la otra, entonces este año es como de transición. Por ahí no son las mismas atribuciones las que tiene, por ejemplo, la Secretaría de Promoción de Derechos que las que tenía el año pasado o el anteaño pasado. Entonces ahora es como más un híbrido por así decir, no tiene tantas tareas como las que tenía antes.

También lo que ya no es lo mismo es la participación en marchas, eso ya no se tiene en cuenta y hacemos foco en el trabajo en proyectos, por ejemplo, una de las cosas que sí o sí tienen que hacer los Secretarios de Promoción de Derechos es articular una actividad con los Secretarios de Proyectos que es que se empiecen a hacer espacios de primera persona en todos los proyectos, porque tengo entendido que no se hacía en todas las RPs esto. Eso por un lado, después lo que sí se acordó en la asamblea es que cuando estuvo esto de la aprobación del nuevo PEO hubo una gran resistencia sobretodo por parte de Salta de eliminar lo que es Promoción de Derechos, entonces como que se estableció que Salta después iba a seguir con Promoción de Derechos porque ellos básicamente decían “bueno,

entiendo tu planteo pero nosotros sí estamos logrando avances en lo que es Promoción de Derechos, como se plantea su secretaría y estamos bien posicionados en Salta y verdaderamente lo que es para políticas públicas nos consultan y tienen en cuenta a nuestra opinión como OAJNU y nuestro trabajo con los jóvenes” así que por lo menos ellos van a seguir con eso y después se reevaluará al final de este PEO en el 2025 si se sigue con Promoción de Derechos o no pero se reevaluará en ese momento digamos.

- **Entonces, si bien se sostiene la estructura anterior por una etapa de transición, la decisión de proceder de ese modo tiene que ver en parte con trabajar una cuestión que viene arrastrada de años anteriores relacionada a trabajar en el compromiso y en la motivación de los voluntarios, ¿viene por ese lado?**

Sí, viene por el lado de que había muchas cosas que hacer en lo que es sostenibilidad que por ejemplo proponen en el nuevo PEO, eso estuvo muy dejado el año pasado. El año pasado se consiguieron muy pocos Agentes de Cambio, no tengo ahora el número, pero era algo así como no se, doce el año pasado y el anteaño pasado cincuenta, una cosa así. Entonces eran muchas las diferencias por ese lado, por el lado de lo legal, por el lado de la motivación y el compromiso, o sea por el lado también de que había una relación muy desgastada con lo que es Comisión Directiva y Comités Ejecutivos, que por ahí se veía ya mucho más el año pasado que yo también estaba en la CD. Veíamos que había una actitud por ahí a la defensiva de los Comités hacia la CD o que había mucho esta idea de que “la CD no se qué hace, mucho no hace, me da también bastante libertad”, pero después no se si era la mejor respuesta a la hora de pedirles algo. Entonces eso venía como de una relación desgastada de muchos años, entonces eso también teníamos que trabajar.

- **Te quería consultar, ¿Cuál fue la decisión que los llevó a plantear la necesidad de repensar las estrategias de comunicación a nivel global tanto para comunicarse externamente como para terminar de definir algunas cuestiones estructurales de la ONG?**

Bueno, eso fue más que nada por una visión que yo ya tenía en general de OAJNU y se asentó mucho más cuando trabajé en la Comisión Directiva porque bueno, ya podía ver desde el lado interno que es lo que más se hacía o no se hacía. Y bueno, yo creo que si bien se hizo mucho trabajo años anteriores creo que faltaba como una articulación en general, por eso una estrategia de comunicación pensada desde todos los ámbitos porque

creo que como OAJNU hacemos un montón de cosas, nuestra ONG tiene un montón de variables que no tienen otras ONGs, por ejemplo que somos todos voluntarios que eso casi nadie lo entiende cuando lo escucha o por ejemplo que somos todos jóvenes que manejamos un montón de plata y realizamos eventos masivos para chicos, entonces creo que con todo el potencial que nosotros tenemos no lo estábamos sabiendo transmitir en general, digamos. O sea, usar nuestras redes como nuestra página web, todo para potenciar nuestro trabajo, conseguir aliados, conseguir gente que nos respalde, o sea aliados en el sentido de aliados institucionales y también en lo que es de conseguir donantes que quieran trabajar con nosotros que vean a OAJNU como una organización de prestigio propio, y nosotros el trabajo ya lo hacemos, lo único que faltaba era saber comunicarlo. Esto fue como lo primero que me llevó a mi a tener esto en cuenta, y después dijimos “bueno, sí o sí tenemos que consultar con profesionales” por el hecho de que los chicos que plantearon el nuevo PEO decían que lo ideal sería para ellos que consultemos con profesionales cómo nosotros comunicamos la nueva Misión y Visión, o sea de pasar del “Somos” que trabajamos un montón de años hasta ahora la nueva Misión o Visión, una de las dos hacia el público externo, porque eso cambia bastante lo que hacemos, cómo nos autopercebimos, entonces eso fue el puntapié final para conseguir más ayuda profesional.

- Cuando se plantearon esto ¿Cuáles fueron las principales dificultades o problemáticas identificadas que necesitaban saldar?

Nosotros creíamos que está bueno tener una visión objetiva de alguien desde afuera y vea cuál es nuestro problema porque aparte yo no soy profesional de comunicación y por ahí lo que más me impactó fue darme cuenta que desde afuera parecía que somos sedes con una institución en vez de una institución con sedes. Eso también se re nota a nivel interno, entonces era trabajar desde el nivel externo eso, esa visión para aprovecharla, por ejemplo, si nosotros lo trabajamos y sentimos que somos una sola organización con por ejemplo un Instagram nacional, si una empresa quiere trabajar con nosotros ya entra ahí y ve que estamos en un montón de provincias, en vez de tener que entrar a cada una de las sedes y así, eso por un lado. Y por el otro lado, respecto a lo que es comunicación interna se notaba en las tomas de decisiones, por ejemplo este año nosotros como CD estamos mucho más involucrados, estamos haciendo muchas cosas que por ahí antes no se hacían como por ejemplo pensar en estrategias de comunicación, de plantear espacios más grupales, como fue esto de toda la redefinición de los proyectos y todo. Entonces como que surgió un problema de que antes por ahí como que la CD no se percibía, yo no digo que no se hacían cosas, sino que se percibía por el resto de los voluntarios que no se hacían cosas

y que tampoco molestaba. Entonces la CD tenía mucha libertad para hacer lo que quiera, perdón, los comités para hacer lo que quieran, entonces eso hay que definir cómo se establecen ciertos mecanismos, por ejemplo, quién va a hablar con un medio público o qué medios públicos van a hablar con nivel nacional y qué medios públicos van a hablar con nivel local o un montón de cosas que antes no se tenían en cuenta porque nunca se pensaron. Entonces también trabajar esto de bajar toda esta idea de que somos una sola organización que para mi se perdió mucho cuando se dejaron de hacer integraciones, como que cada vez era más difícil o cada año surgía algo por lo cual no se podían hacer y para mi eso chocó mucho con que los voluntarios no se sintieran como una sola organización, que si vos le compartís un paper a otra RP estamos ayudándonos entre todos, no es como una competencia.

- ¿Qué objetivos o metas pretenden alcanzar a partir de este análisis de canales y estrategias? ¿Qué se proponen resolver?

Lo principal que nos proponemos ahora con lo de las redes es transmitir esto de que somos una institución con muchas sedes para que justamente quien entre dimensiona que somos una organización muy grande, estos plus que tenemos, por ejemplo que somos todos voluntarios y eso, y que por eso quiera sobretodo ayudarnos, trabajar con nosotros, esto de alianzas, sería relaciones institucionales o también conseguir mayor cantidad de donantes, eso por ahí lo que sería la comunicación externa. Y a nivel interno lo que queremos hacer es poder bajar una idea de “yo me comprometo con lo que pueda, con lo que quiera”, pero con eso sea chiquito o sea grande, ya sea me comprometo con ir a buscar una cartulina o me comprometo a ser Secretario de Proyectos dentro del Comité, con cualquiera de las dos cosas, con lo que yo me comprometo lo finalizo, fomentar ese compromiso. También con esto de la comunicación interna, generar esta visión de que somos todos parte de la misma organización y entender que hay alguien no se, en Tucumán, que no conozco su nombre ni nada pero trabaja por lo mismo que yo, que cree en lo mismo que yo y también ese sentido de ayudarnos entre todos y yo paso unas fotos copadas para que las usen todos en su Instagram, sus redes sociales y los estoy ayudando a todos, no es que yo estoy perdiendo o que están pasando por encima o algo así digamos. Eso sería lo principal que queremos trabajar.

- Actualmente, ¿con qué canales, redes y medios están trabajando?

En lo cotidiano lo que más estamos usando es Instagram, Facebook y LinkedIn, Twitter no tanto. Ahora este año reactivamos también LinkedIn porque teníamos un montón

de seguidores, como trece mil seguidores y queríamos ver si por ahí nos surgían interés por parte de docentes o de potenciales donantes o también lo que es relaciones institucionales.

- **¿Cuáles considerás vos que son los actores fundamentales de OAJNU tanto a nivel interno como externo?**

Para mí lo fundamental son los voluntarios, porque sin los voluntarios no hacemos nada, justamente porque todos dan su tiempo por los proyectos, conseguimos donantes, conseguimos actividades, todo, así que lo fundamental serían los voluntarios. Pero ahora, para la sostenibilidad a largo plazo serían los donantes.

- **Actualmente, ¿cuentan con una base de donantes que les ayude a solventar la ONG o aún sentís que la misma es muy baja?**

No, hoy en día son muy poquitos, justamente por eso también es que los chicos del PEO lo plantearon como algo clave. No recuerdo el número exacto pero debemos tener doscientos veinte donantes, una cosa así que es super poco, eso en total en todas las RPs y a nivel nacional. A nivel nacional se que son trece donantes y después el resto se divide en las RPs pero eso tenemos que trabajar un montón. Nuestra base de datos es mega chiquita entonces tenemos que empezar a trabajar eso. Cuando empezamos con las campañas de Agentes de Cambio el foco era primero los padres de voluntarios y llegó un tiempo que íbamos creciendo más y más y más donantes, pero justamente porque eran los padres de voluntarios. Entonces llegó un momento en que ya no había más padres de voluntarios y bueno, ahí fue que tuvimos que empezar a expandirnos más, a ver de profesionalizar los procesos, por ejemplo, esto de hacer un mailing a los donantes para que sepan dónde están poniendo su plata básicamente, de poder conseguir alguien interno que no nos conoce y no es necesariamente un padre de un participante o de un voluntario. Ahora estamos empezando de a poquito a apuntar a padres de participantes y después sería lo ideal gente que no conoce a la organización que es lo que intentamos hacer a través de la campaña de redes sociales. Pero bueno, somos conscientes también que por ahí es más difícil captar un donante por redes sociales.

- **¿Cómo es la distribución de los donantes? ¿El donante es de la sede que lo capta o de toda la organización?**

Eso es un tema super delicado, algo surgió en la reunión de la Comisión Directiva Ampliada, se planteó esto de que es re difícil conseguir donantes a nivel nacional que donen a todo OAJNU y que justamente si bien una parte de lo que donen a las RPs va a la

Comisión Directiva, nos hace falta por ejemplo para pagar a los abogados, el contador, un montón de cosas que sí o sí son gastos por ahí fijos que tampoco podemos dejar en cero a la organización. Pero bueno se planteó que de última cuando Rosario que es la Secretaria de Desarrollo de Fondos comentó esto, una de las ideas fue de que de última se eliminen los donantes a nivel nacional y se aumente el monto que iría para la CD en el caso de las RPs, digamos la coparticipación, pero se va a evaluar a fin de año.

- **¿Cuáles crees que son las fortalezas de OAJNU como ONG que la diferencian de otras?**

Lo primero es que somos todos voluntarios, que nadie lo cree casi cuando nos escucha. Uno que somos jóvenes trabajando para jóvenes, porque no es cualquier cosa por ahí que montemos un proyecto masivo de mil personas chicos de 18 a 25 años más o menos. Y tercero, lo que creo que es que nosotros tenemos como valor humano dentro de la organización, porque creo que más allá de que yo quiero muchísimo a la organización lo veo en muchos voluntarios, o sea no me parece algo que suceda en todas las organizaciones que un voluntario sea voluntario por diez años. Siempre se repite lo mismo, es como que "OAJNU me dio mucho, siento que le tengo que devolver a la organización, es una organización que quiero mucho, en la que pude crecer, en la que me llevé amigos". También al final después cuesta irte y hay muchos voluntarios que están hace más de diez años y siguen en la organización, entonces eso me parece el grupo humano que tenemos y que se genera internamente de los voluntarios creo que no pasa en todas las organizaciones.

- **Con toda esta situación de la cuarentena, ¿cómo proyectan que va a ser este año en la metodología de trabajo?**

Bueno, dos serían mis mayores preocupaciones. Por un lado, la sostenibilidad de las RPs, porque desde este año comenzamos con todos buscar de generar nuevos donantes pero recién estamos empezando, entonces hay algunas sedes que dependen sí o sí del ingreso económico de los proyectos. Eso por un lado, y por otro lado nos preocupa trabajar lo que dice el PEO de que ahora lo que nosotros vamos a buscar es que los participantes desarrollen habilidades y competencias personales. Entonces, nosotros lo que hicimos ahora como tomar la estrategia de que vamos a pasar a virtual todos los proyectos que tengamos hasta agosto por lo menos y en agosto según lo que decida el gobierno veremos si podemos realizar o no un proyecto presencial. Por ahora, todavía no ejecutamos ninguno, esto es como prueba y error, entonces cuando ejecutemos el primer proyecto ahí nos

vamos a replantear cosas. Pero por el momento se decidió que no se hagan pagos, sino gratuitos los proyectos virtuales. Nos preocupa primero de qué tanto un destinatario puede desarrollar estas habilidades y competencias de forma virtual, eso por el lado, y después por otro lado, esto de que si no son pagos porque nos parece que justamente tienen que ser inclusivos, por eso propusimos que no sean pagos, hay algunas RPs que están preocupadas sobre cómo conseguir fondos para no dejar en rojo a su sede. Eso serían como las principales preocupaciones respecto a la coyuntura.

- ¿Hay algo más que te gustaría agregar?

Una cosa más que me parece que no lo dije es que por ahí creo que uno de los problemas también está a la hora de implementar la estrategia que sea, vos capaz decís “mirá, tengo una estrategia que es un golazo”, que vos la haces y creces en todos los sentidos. Más allá de eso creo que un problema que hay que tener cuando lo plantees es la situación o la relación con las sedes. Porque por ahí, por ejemplo, nosotros planteamos para las fechas nacionales que se suban todas las mismas publicaciones a nivel nacional y la replican todas las sedes. Entonces surge, “bueno, pero a mi no me gusta este diseño, que yo trabajé mi feed de distinta forma, que me parece que los diseños que yo hago son más para los jóvenes, que se yo, vimos que tenemos mayor respuesta con este tipo de diseños gráficos”, lo que sea, eso ya por un lado. Por otro lado, “no, no me parece que subamos tantos días, tantas cosas porque me parece que sería agobiar a nuestros seguidores o que podemos perder seguidores” o “no, no me parece esta idea”, entonces como cuando vimos nosotras todas esas trabas, por ejemplo, sobretodo para hacer una campaña de Agentes de Cambio fue como bueno, también tener nuestra red nacional haría que tengamos independencia en eso, no tengamos que consensuar con las sedes cuándo subir o no subir, ¿Me entedés? Mismo con lo que es por ejemplo campañas de Agentes de Cambio, si bien a nivel nacional nosotros podemos subir en la fecha que sea, en cambio en una RP sería “bueno, este día no puedo subir porque tengo un proyecto” o tal cosa, es como siempre meterte en el esquema que ellos ya tienen estipulado. Entonces creo que eso habría que tener en cuenta con lo que se plantee, tener en cuenta esta relación con las sedes y cómo llegar a un consenso cuando se tiene que subir algo a nivel nacional.

9.2. Anexo II

Entrevista a Guillermina Bravo, Secretaria Nacional de Comunicación de la Asociación Argentina de Jóvenes para las Naciones Unidas.

- **¿Cómo es la metodología de trabajo entre el equipo de comunicación nacional y los equipos locales?**

Bien, venimos trabajando primero armando los grupos de Whatsapp, comunicando todo el tema de que algunos ni siquiera saben que existe un equipo a nivel nacional, que está la Comisión Directiva. Entonces, bueno comunicando todo eso. Tuve un Hangouts con todos al principio individualmente para determinar la situación de cada RP, hay algunas que están mejores que otras, y después a partir de eso fuimos viendo los objetivos de cada RP en particular, o sea, según lo que querían hacer, sus planes de trabajo durante el año y todo eso. Actualmente, ese grupo de Whatsapp sigue funcionando, cualquier duda que tengan los chicos pueden preguntar por ahí o me pueden preguntar a mi personalmente, y lo que tenemos como bajada nacional por así decir son los pronunciamientos que genera Promoción de Derechos, que ahora son menos porque con el nuevo Plan Estratégico como que Promoción va desapareciendo, entonces bueno la idea de esto es que algunos pronunciamientos se van a ir dejando de lado. Después también desde el año pasado lo que hemos hecho es obtener todas las contraseñas de las redes sociales de cada RP después de lo que pasó con ciertas RPs. La idea no es meternos, borrar cosas, ni sacar nada, sino tenerlos más que nada como un control, yo nunca me meto en realidad, hasta ahora no he tenido que usarlas pero bueno, si el secretario desaparece o lo que sea que fuera a pasar, sabemos que tenemos eso a disposición nuestra porque más allá de que lo maneja cada RP sigue siendo de la Comisión Directiva. Así que nada con eso ya tengo todas las contraseñas, los secretarios estuvieron re dispuestos, no hubo ningún problema. También lo que hemos hecho es juntar todas las cosas de diseño, lo que fuera gráfico que fuera de otros años para que sirva de recurso para aquellos secres que están como un poco más perdidos o que todavía no tienen a alguien que les diseñe o no diseñan ellos, que la verdad que ha servido bastante y están cada dos por tres pidiendo cosas, sabiendo que entre ellos pueden compartir sin ningún problema, así que en ese sentido está bastante bueno. Al principio yo les pedía que me pasaran algunos diseños, para ir viendo si estaba bien todo el tema de imagen y todo eso y ahora ya los dejo un poco mas hacer, les di una capacitación sobre herramientas de diseño más fácil, como lo que es Canva y algunos

editores de video online que ha funcionado bastante bien eso y nada, en base a eso nos hemos ido manejando. Eso en general con lo que serían las RPs.

- **¿Qué tipo de contenidos o estrategias de comunicación parten de la secretaría nacional y cuáles son las que definen autónomamente las sedes?**

Todo lo que son los pronunciamientos, como te conté, que vienen de Promoción de Derechos, eso surge a nivel nacional y después a partir de ahí hay ciertas alianzas con ciertas instituciones o cosas así, por ejemplo tuvimos una alianza con una organización que nos contactó diciendo que había un proyecto tanto en Buenos Aires como Mendoza, que era gratis que era un concurso, entonces bueno me comuniqué directamente con los secretarios de cada RP para que subieran la publicación y lo pudieran hacer, pero también hemos tenido otros tipos de alianzas que son más que nada a nivel nacional y también, les pido a los chicos si pueden retwittear, si pueden hacer todo lo que entra en redes. Eso en general, pero de por sí no hay tantas cosas a nivel nacional que se le diga a los chicos que tienen que hacer, más que nada los pronunciamientos, como venía desde siempre.

- **¿Cómo es la gestión y toma de decisiones en términos de comunicación en las sedes?**

Ahora hubo un par de RPs que estaban como medio dormidas, que no tenían contenido para subir ni nada y ahora que tuvimos la reunión de medio término también como la de principio de año les fui dando un par de ideas para que más o menos vayan organizándose para la segunda parte del año y ver cómo va funcionando eso, pero lo ideal sería mantener las redes lo más activas posibles, esa es nuestra idea principal.

- **¿Hay actualmente campañas o estrategias de comunicación externa planteadas a nivel nacional aparte de los pronunciamientos?**

Ahora se está desarrollando, está ahí haciéndose, quieren hacer como una campaña o un ciclo de talleres que los van a cobrar desde desarrollo de fondos. Todavía no terminan de definir bien la idea entonces yo estoy contándote lo poco que sé, pero sé que en general son como unos workshops que van a ser de líderes jóvenes, van a contactar a activistas, personas que manejan sus propias marcas, o sea como gente que más o menos en el país se mueve en esa onda para que de charlas. La idea sería como cobrar ahí algo muy base, pero bueno con toda esta situación de la pandemia y todo eso, las RPs no están recaudando mucho entonces la idea puntual sería para que les llegue algo por este lado.

- **A nivel general, ¿cuáles fueron los objetivos que te planteaste en términos de comunicación externa?**

Lo primero fue ver más o menos el PEO que onda, porque bueno como te digo han cambiado un montón de cosas y como vos decías al principio se tira bastante para el tema de agentes de cambio porque es una de las cosas principales que hemos dejado de lado bastante tiempo y ahora sabemos y en su momento sabíamos, pero ahora con más firmeza, de que es lo que mantiene a la organización y lo que en un futuro nos podría ayudar un montón. Entonces, en principio se intentó trabajar con Desarrollo de Fondos para poder manejar esta situación, hicimos una campaña y todo, era parte de los objetivos, así que eso ya lo cumplimos. Después, o sea como objetivo principal decidimos abrir Instagram, fue uno de los objetivos, la verdad que nos ha ido bastante bien con eso. Después también reactivamos LinkedIn que queríamos ver qué onda en ese ambiente porque hace un par de años que no se usaba, es más, creo que desde el 2018 que no se usa. Entonces más o menos estamos viendo por ahí porque tenemos un montón de contactos, ese es uno de los objetivos. De redes así estricto, era más que nada cosas de cada RP pero bueno, la mayoría de los objetivos que teníamos planteados ya los hemos ido cumpliendo y esperamos más o menos seguir manejando lo mismo con el tema de las campañas y todo eso.

En las campañas mostrábamos a la gente cómo donar, hicimos como dos tandas de videos. La primera fue el video de Córdoba que fue más o menos un pantallazo general de por qué nosotros en OAJNU necesitamos agentes de cambio, qué es lo que hacemos, así más o menos eso y después hicimos unos videos, cada RP subió un videito más o menos contando cómo se donaba a esa RP. Entonces esa fue la campaña en general, pero lo tiramos para el lado de educación.

- **¿Esa campaña se realizó sólo esa vez en específico o tiene planes de volver a repetirlo?**

Con esto del tema que te contaba de la campaña de Desarrollo de Fondos, cuando pase eso tenemos ganas de volver y tirarlo también al lado de educación, tirar algunos números de educación porque o sea sabemos que en realidad lo que nos vende por así decirlo es eso. Vendría a ser como nuestra marca.

- **¿Qué plataformas digitales y redes usa el equipo nacional?**

Estamos con Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn. Esas son las cuatro que actualmente estamos utilizando. También tenemos la web que ya está toda actualizada pero queremos darle un cambio porque es muy difícil de actualizar y necesitamos sí o sí de un programador que lo haga, entonces queremos tirarlo más para el lado de un Wordpress o ahora Google activó una parte que se llama Google Sites, que era como antes Blogspot, entonces tenemos ganas de modificarlo todo por ahí. Y el blog OAJNU, eso sería todo lo que usamos de comunicación OAJNU que está dentro de la página para notas.

- **¿Cuáles son para vos las principales dificultades para la secretaría a la hora de trabajar con los equipos locales?**

Y, es como que estamos todos en Argentina, ¿no? pero como que cada RP de cada provincia tiene como una cultura diferente, por así decirlo, del voluntariado. Entonces, no se, no es lo mismo hablar con la voluntaria de Córdoba que te tiene todo ya, que hace todo super prolijo y se re mete que hablar, no se, con la voluntaria de Tucumán que está todo bien, hace las cosas bien pero capaz tiene menos años de experiencia y al ser más nueva la RP hay ciertas cosas que no terminan de “cachar”, entonces es muy difícil ponerlos todos al mismo nivel y no creo que en algún momento lo pueda hacer, pero bueno la idea es que con esto de subir los diseños, de que se compartan cosas entre ellos también es esto. Eso estaba re bueno este año, que el año pasado por ejemplo yo estuve en Mendoza de secretaria y notaba eso de que no había colaboración entre las RPs, que no se, pedías fotos y cosas así y medio que no te querían dar nada. Y ahora no, al contrario, como que hemos creado un lindo ambiente de trabajo en el que, por ejemplo, el chico de Salta sabe hacer filtros, entonces ahora nos estaba enseñando a todos cómo hacer ese tema. Los de Rosario han sacado fotos re lindas, entonces Migue nos ha estado compartiendo. Y no se, mas o menos esto que te digo de ir ayudando. Pero bueno, cuesta equiparar esa parte.

- **¿Tenés alguna experiencia de alguna campaña o gestión que hayan hecho a nivel comunicacional en redes que para vos haya dado resultados exitosos que quieras contar?**

Mirá, hasta ahora todo ha ido con la mejor. Lo que nos ha sorprendido un montonazo fue un video de Ni Una Menos, que trascendió, se volvió viral y al día de hoy me están llegando notificaciones de gente que lo está compartiendo y ya pasó más de un mes, han pasado dos meses de eso. Otros Instagram que agarran el video, lo cortan y lo suben ellos, entonces bueno, eso es como un tema pero bueno al menos nos etiquetan. Y bueno, eso

superó mis expectativas, en ningún momento hubiera llegado a imaginar que tanto trabajo, porque la verdad que editar el video y eso fue un montón, iba a tener sus frutos y más. Eso la verdad que nos ayudó un montón. Pero bueno, por ejemplo, el tema de la campaña de Agentes de Cambio que hicimos, obtuvimos Agentes de Cambio, obtuvimos un par en Tucumán y un par en Córdoba y la verdad que capaz, o sea, en ningún momento dijimos “con esto vamos a obtener diez Agentes de Cambio” porque sabemos que es algo medio subjetivo por así decirlo, pero con ya tener uno yo creo que el objetivo estaba cumplido porque quiere decir que el mensaje por lo menos llegó a algún lado. Así que eso nos puso re contentos y nada.

- **¿Cuáles considerás que son las características de la organización o las aptitudes que la distinguen y que son interesantes a comunicar para que una persona se interese por la misma?**

Y algo que creo que se ha charlado por mucho tiempo, que no terminamos de encontrar nuestra esencia, como que está difícil por ese lado. Pero para mi es la educación, hay que tirarlo para el lado de la educación porque es lo que más encontramos falencia capaz en Argentina en este momento de las cosas que nos identifican, ¿no? Entonces, de lo que más encontramos falencia y que podemos aportar algo realmente significativo. Entonces comunicar que nosotros estamos haciendo algún tipo de cambio o estamos aportando nuestro granito de arena para mejorar el sistema creo que es lo que nos conviene comunicar.

9.3. Anexo III

Encuesta a Secretarios Locales de Comunicación de la Organización Argentina de Jóvenes para Naciones Unidas. La misma fue realizada a través de Google Forms disponible en: <https://forms.gle/7qdoXFFNMeJfHPrJ8>

Encuesta Secretarios locales de Comunicación:

Total de respuestas: 8

1. ¿Qué redes sociales utiliza tu sede?
 - Facebook
 - Instagram
 - LinkedIn
 - Tik Tok
 - Twitter
 - Herramientas de Email Marketing
 - Otra...
2. ¿Cuál de las redes que utilizan consideras que le otorga mejores resultados en tu sede?
.....
3. ¿Qué tipo de contenidos suben en tu sede a las redes sociales?
.....
4. ¿Realizan campañas de captación de voluntarios de manera frecuente?
 - Sí.
 - No.
 - Otra...
5. ¿Realizan campañas de captación de donantes de manera frecuente?
 - Sí.
 - No.
 - Otra...
6. ¿Qué tan fluido considerás el contacto con la secretaría de Comunicación a nivel nacional?
 - Muy poco fluido.

- Relativamente fluido.
- Bastante fluido.
- Muy fluido.
- Excelente.

7. ¿Qué tipo de aportes considerarás que debería hacer la secretaría de comunicación nacional a las sedes locales?

.....

8. ¿Sentís que hay colaboración en materia de comunicación entre las sedes? ¿Por qué?

.....

9. ¿Han elaborado estrategias conjuntas de comunicación entre las sedes? ¿Cómo han resultado?

.....

10. ¿Considerás que sería útil diseñar estrategias conjuntas a mediano plazo en materia de comunicación entre todas las sedes? ¿Por qué?

.....

11. ¿Qué medidas crees que podrían tomarse para mejorar la colaboración entre las sedes en materia de comunicación?

.....

12. ¿Te gustaría aportar algún comentario o aclaración que no se haya preguntado en relación al tema?

.....

9.4. Anexo IV

Encuesta a voluntarios de la Organización Argentina de Jóvenes para Naciones Unidas. La misma fue realizada a través de Google Forms disponible en: <https://forms.gle/bkF4woMY2NzEPsC6>

Encuesta visión voluntarios OAJNU

Total de respuestas: 100

1. Edad
2. Sede:
 - Buenos Aires
 - Chaco
 - Córdoba
 - Corrientes
 - Mendoza
 - Rosario
 - Salta
 - Tucumán
3. ¿Hace cuánto tiempo sos voluntario de la organización?
 - Menos de 1 año.
 - Entre 1 y 3 años.
 - Entre 3 y 5 años.
 - Más de 5 años.
4. ¿Cómo conociste a OAJNU?
 - A través de amigos / conocidos.
 - Participé de un proyecto.
 - Por las redes sociales.
 - Otro...
5. ¿Por qué decidiste participar de un voluntariado y particularmente de OAJNU?
.....
.....
.....

6. ¿Qué tan comprometido te sentís con la organización?

- Poco comprometido.
- Relativamente comprometido.
- Bastante comprometido.
- Muy comprometido.

7. ¿Cuáles son los principales valores que considerás que promueve OAJNU?

.....

.....

.....

8. ¿Qué considerás que diferencia a OAJNU de otras ONGs?

.....

.....

.....

9. Si tuvieras que describir a OAJNU en tres palabras, ¿Qué dirías?

.....

.....

.....